



O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional:

Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações de
Economia Social.

Tânia Sofia Bernardo da Graça

Orientador: Professor Doutor João Serrano

Coorientador: Professor Doutor Nuno Jorge

Para o Afonso e para o Martim

*Em memória da minha avó Eugénia
e da minha amiga Filipa Avelino*

AGRADECIMENTOS

Quero expressar a minha gratidão a todos os que me acompanharam ao longo da realização deste projeto e que de alguma forma me apoiaram e incentivaram a realizá-lo e concluí-lo. Agradeço em particular:

Aos Professores Doutores Nuno Jorge e João Serrano pela orientação, disponibilidade, desafios lançados e incentivo que deram ao longo de toda a elaboração do presente trabalho.

Ao Sr. Eduardo Mourinha, presidente da União Distrital das IPSS de Santarém pela informação inicial sobre estas organizações, bem como aos representantes e colaboradores das Instituições Particulares de Solidariedade Social que colaboraram no presente estudo, possibilitando a recolha de dados.

Aos colegas de mestrado pelos momentos de partilha, e em especial à Marta Miguinhas e ao João Costa que contribuíram para procurasse dar sempre o meu melhor e à Filipa Batista e Vanessa Oliveira que durante a elaboração deste projeto estiveram sempre presentes incentivando a sua conclusão.

À Ana Leocádio, Andreia Jorge, Inês Piscalho, Carla Sequeira e ao Bruno Geraldes que durante este período com momentos muito tristes e outros bem alegres estiveram sempre a meu lado, demonstrando o valor da amizade.

Ao meu irmão que mesmo estando longe teve sempre uma palavra de incentivo.

Aos meus pais e avô por estarem sempre presentes.

RESUMO

A satisfação profissional e a liderança são aspetos essenciais para o sucesso de qualquer organização, mas o seu estudo nas organizações da economia social não tem sido muito frequente. Através da presente investigação, procura-se contribuir para o conhecimento sobre o nível de satisfação dos colaboradores, bem como identificar os estilos de liderança mais presentes nestas organizações e o impacto que têm na satisfação profissional dos seus colaboradores.

Os dados empíricos deste estudo foram obtidos através da aplicação de 130 questionários a colaboradores, diretores técnicos e presidentes de direção, em seis Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Santarém. Foram também realizadas duas entrevistas a presidentes de direção, no sentido de aprofundar as temáticas em estudo.

Entre outras conclusões, os resultados sugerem que o estilo de liderança tem impacto na satisfação profissional, sendo os colaboradores mais satisfeitos os que têm líderes que apresentam mais comportamentos de estilo transformacional, associado a uma elevada inteligência emocional. Foi possível encontrar diferenças significativas entre a perceção dos colaboradores e dos líderes relativamente ao estilo de liderança exercido, sendo que na perceção dos colaboradores, tanto diretoras técnicas como presidentes de direção apresentam principalmente comportamentos característicos do estilo de liderança transformacional. As diretoras técnicas consideram que os seus comportamentos são principalmente de estilo transacional, enquanto os presidentes de direção se reveem sobretudo no estilo transformacional. Foram ainda avaliados os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação, que apresentam uma relação positiva e significativa, tanto com os estilos de liderança como com a satisfação profissional.

Palavras-chave: Satisfação profissional; liderança; filantropia, altruísmo e cooperação; inteligência emocional; instituições particulares de solidariedade social

ABSTRACT

Job satisfaction and leadership are essential to the success of any organization, but its study on social economy organizations has not been very frequent. Through this research, we seek to contribute to the knowledge about the level of employees' satisfaction, as well as identifying the most present leadership styles in these organizations and the impact they have on job satisfaction of its employees.

The empirical data for this study was obtained through the application of 130 questionnaires to employees, technical directors and CEOs in six Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) of Santarém district. There were also conducted two interviews to CEOs, in order to deepen the issues under study.

Among other findings, the results suggest that the leadership style has an impact on job satisfaction, being more satisfied the employees who have leaders who exhibit more behaviors of transformational style, associated with a high emotional intelligence. Significant differences were found between the perception of employees and leaders regarding the exercised leadership style. In employees' perception, both technical directors and CEOs mainly exhibit behaviors of transformational leadership style. Technical directors consider that their behaviors are mainly transactional style, while CEOs see themselves especially in the transformational style. Philanthropic, altruistic and cooperative behaviors were also assessed, and showed a positive and significant relation with leadership styles and job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction; leadership; philanthropy, altruism and cooperation; emotional intelligence; private institutions of social solidarity

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUÇÃO	11
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
1. ECONOMIA SOCIAL	14
1.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social	15
1.2. Colaboradores	18
1.3. Direção e Direção Técnica	20
2. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	22
2.1. Conceitos de satisfação profissional	22
2.2. Abordagens da satisfação profissional	23
2.2.1. Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais	24
2.2.2. Teoria da discrepância	24
2.2.3. Modelo das características da função	25
2.2.4. Teoria dos eventos situacionais	25
2.3. Determinantes da satisfação no trabalho	26
3. LIDERANÇA	30
3.1. Teoria dos traços e competências	30
3.2. Abordagem Comportamental	31
3.3. Abordagem Contingencial ou Situacional	32
3.4. Liderança Transacional e Transformacional	32
3.5. Liderança Primal	35
4. CULTURA ORGANIZACIONAL: FILANTROPIA, ALTRUÍSMO E COOPERAÇÃO ...	38
4.1. Filantropia	39
4.2. Altruísmo	41
4.3. Cooperação	42
5. PROBLEMÁTICA	44
5.1. Questões de investigação	44
5.2. Objetivos	45
5.3. Hipóteses	45

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	49
6. METODOLOGIA	49
6.1. Tipo de estudo	49
6.2. Variáveis	50
6.3. Amostra.....	50
6.3.1. Colaboradores	51
6.3.2. Presidentes de Direção e Diretoras Técnicas	54
6.4. Instrumentos de recolha de dados	55
6.4.1. Inquérito por questionário	55
6.4.2. Entrevista.....	58
6.5. Procedimentos	59
6.5.1. Tratamento dos dados	59
6.5.2. Análise da consistência interna	61
7. RESULTADOS	66
7.1. Apresentação e análise dos dados quantitativos.....	66
7.1.1. Satisfação dos colaboradores.....	66
7.1.2. Características sociodemográficas e profissionais.....	67
7.1.3. Estilo de Liderança	72
7.1.4. Filantropia, altruísmo e cooperação.....	79
7.1.5. Inteligência emocional.....	83
7.2. Apresentação e análise dos dados qualitativos.....	84
7.2.1. Síntese das entrevistas	85
8. DISCUSSÃO	90
CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
APÊNDICES.....	115
APÊNDICE A – Questionário às diretoras técnicas e aos presidentes de direção.....	116
APÊNDICE B – Questionário de avaliação da satisfação dos(as) colaboradores(as)	122
APÊNDICE C - Guião da entrevista	128
APÊNDICE D – E-mail de solicitação de colaboração na investigação.....	130
APÊNDICE E – Teste de Normalidade e homogeneidade de variâncias	131
APÊNDICE F – Análise consistência interna	132
APÊNDICE G – Testes Tukey.....	136
APÊNDICE H – Diferenças entre estilos de liderança.....	137
APÊNDICE I – Regressão Linear Múltipla	143
APÊNDICE J – Grelha de categorização	145

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas Sociais por área de intervenção	17
Tabela 2 - Número de colaboradores e questionários entregues e válidos por instituição	51
Tabela 3 - Distribuição da amostra por instituição e no total, segundo o sexo.....	52
Tabela 4 - Distribuição da amostra por instituição, segundo a idade.....	53
Tabela 5 - Distribuição da amostra por instituição, segundo as habilitações literárias.....	53
Tabela 6 - Distribuição da amostra por instituição, segundo o tempo de vinculação	54
Tabela 7 - Distribuição da amostra por instituição, segundo o tipo de vínculo	54
Tabela 8 - Caracterização dos presidentes de direção e das diretoras técnicas	55
Tabela 9 - Tipo de liderança e dimensões do Questionário QLM-6S	56
Tabela 10 - Dimensões da Escala de Inteligência Emocional	57
Tabela 11 - Denominações das subescalas do Questionário de Avaliação da satisfação dos colaboradores.....	57
Tabela 12 - Consistência interna das subescalas de satisfação	61
Tabela 13 - Correlação entre cada subescala e o item de satisfação profissional	62
Tabela 14 - Consistência interna das escalas e subescalas de liderança	62
Tabela 15 - Consistência interna da escala FAC.....	63
Tabela 16 - Correlações entre variáveis adicionais.....	64
Tabela 17 - Consistência interna da escala e subescalas de inteligência emocional	64
Tabela 18 - Estatística descritiva relativa à satisfação profissional.....	67
Tabela 19 – Média da satisfação profissional, por instituição	67
Tabela 20 - Análise de variância entre a idade e a satisfação profissional.....	68
Tabela 21 - Teste de Tukey entre a idade e a satisfação profissional.....	68
Tabela 22 – Teste Kruskal-Wallis entre a idade e subescalas da satisfação profissional .	69
Tabela 23 - Teste de Tukey entre a idade e subescalas de satisfação profissional	69
Tabela 24 - Média do nível de satisfação, por habilitação literária.....	70
Tabela 25 - Análise de variância entre as habilitações literárias e a satisfação profissional	70
Tabela 26 - Média do nível de satisfação, face ao tempo de vinculação	70
Tabela 27 - Análise de variância entre tempo de vinculação e a satisfação profissional...	71

Tabela 28 - Média do nível de satisfação, face ao tipo de vinculação	71
Tabela 29 - Análise de variância entre tempo de vinculação e satisfação profissional	71
Tabela 30 - Estatística descritiva relativa à liderança percecionada pelos líderes	73
Tabela 31 - Estatística descritiva relativa à liderança percecionada pelos colaboradores	74
Tabela 32 - Perceção do estilo de liderança segundo Colaboradores e Diretoras Técnicas	75
Tabela 33 - Perceção do estilo de liderança segundo colaboradores e presidentes de direção	76
Tabela 34 - Índices de correlação entre o estilo de liderança da diretora técnica e a satisfação dos colaboradores	77
Tabela 35 - Índices de correlação entre estilo de liderança do presidente de direção e a satisfação dos colaboradores	78
Tabela 36 - Regressão Linear Múltipla entre satisfação e liderança das diretoras técnicas e dos presidentes de direção.....	78
Tabela 37 - Estatística descritiva relativa à FAC percecionada pelos colaboradores, por instituição.....	80
Tabela 38 - Estatística descritiva relativa à influência das FAC na satisfação profissional	80
Tabela 39 - Índices de correlação entre FAC da diretora técnica e do presidente de direção e a satisfação dos colaboradores.....	81
Tabela 40 - Regressão Linear Múltipla entre satisfação e FAC das diretoras técnicas e dos presidentes de direção	81
Tabela 41 - Correlação entre FAC e estilos de liderança	82
Tabela 42 - Estatística descritiva relativa à FAC percecionada pelos líderes	83
Tabela 43 - Índices de correlação entre FAC e o estilo de liderança.....	83
Tabela 44 - Estatística descritiva da escala de inteligência emocional, das diretoras técnicas e presidentes de direção.....	84
Tabela 45 - Índices de correlação entre FAC e o estilo de liderança.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da amostra de colaboradores segundo a idade	52
Figura 2 - Comparação entre Diretoras Técnicas e Presidentes de Direção face ao estilo de liderança percecionado pelos próprios	72
Figura 3 - Comparação entre Diretoras Técnicas e Presidentes de Direção face ao estilo de liderança percecionado pelos funcionários	73
Figura 4 - comparação entre Diretoras Técnicas e Presidentes de Direção face aos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação, percecionados pelos Colaboradores	79
Figura 5 - Comparação entre Diretoras Técnicas e Presidentes de Direção face aos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação, percecionados pelos próprios....	82

INTRODUÇÃO

Portugal vive atualmente uma situação económico-social que exige a intervenção da sociedade civil para ajudar no seu desenvolvimento e contribuir para colmatar os desajustamentos que se têm vindo a acentuar. Contudo, esta situação não é nova, ao longo dos anos vários foram os períodos de crise em que o papel das organizações da Economia Social se revelou inquestionável pela ajuda prestada junto das populações mais vulneráveis.

A Economia Social é, segundo Santos, Raimundo e Lima (2012), constituída por diversas organizações privadas que se encontram impedidas de distribuir lucros ou excedentes às pessoas que as dirigem, de acordo com os estatutos pelos quais se regem. Segundo a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), a Economia Social é o conjunto de atividades económico-sociais livremente levadas a cabo por diversas entidades que têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros e beneficiários, quando socialmente relevantes.

As organizações da Economia Social, nomeadamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), prestam serviços onde as competências relacionais dos colaboradores são tão relevantes como as competências técnicas e estratégicas. Segundo Azevedo, Franco e Menezes (2010), é quase exclusivamente no fator humano que encontra o valor acrescentado da prestação de serviços aos clientes/utentes. Neste sentido, os recursos humanos destas organizações são um fator preponderante, uma vez que dedicam um elevado número de horas à organização. Torna-se, assim, fundamental que as várias dimensões do trabalho contribuam para a satisfação profissional do colaborador, o que irá ter repercussões positivas em toda a organização.

Os responsáveis pelas organizações devem estar despertos para o impacto que os estilos de liderança têm nos colaboradores, nomeadamente nos seus níveis de satisfação, bem como da importância de monitorizarem ao longo do tempo esses níveis de satisfação, podendo desta forma contribuir para a melhoria continua das suas organizações.

Dentro deste espírito, a elaboração desta investigação constitui um contributo para conhecer o impacto dos diferentes estilos de liderança na satisfação profissional, bem como aprofundar a importância de algumas características sociodemográficas e profissionais nos níveis de satisfação profissional. Pretende-se ainda compreender a influência que comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação, bem como a

inteligência emocional, têm nos estilos de liderança e consequentemente na satisfação profissional.

Neste sentido, colocam-se as seguintes questões de investigação:

- Qual é a satisfação dos funcionários das IPSS e de que forma esta se relaciona com o estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes da direção?
- As características sociodemográficas influenciam a satisfação profissional dos funcionários?
- A filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam o estilo de liderança e a satisfação profissional?
- A inteligência emocional influencia o estilo de liderança?
- Existem diferenças na percepção do estilo de liderança dos diretores técnicos e presidentes, entre os próprios e os funcionários a si subordinados?

Partindo destas questões foram estabelecidos os seguintes objetivos de investigação:

- analisar os níveis de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS;
- analisar a influência das características sociodemográficas na satisfação profissional;
- identificar distintos estilos de liderança exercidos pelos diretores técnicos e presidentes das IPSS;
- comparar as diferenças entre a percepção dos líderes e dos colaboradores a si subordinados em relação à liderança dos primeiros;
- analisar a influência do estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes na satisfação dos colaboradores;
- analisar a influência da filantropia, do altruísmo e da cooperação nos estilos de liderança e na satisfação profissional;
- analisar a influência da inteligência emocional nos estilos de liderança.

Para concretização dos objetivos referidos recorreu-se a um estudo quantitativo e qualitativo, descritivo, transversal e correlacional, com uma amostra não probabilística, constituída por 118 colaboradores, 6 diretoras técnicas e 6 presidentes de direção de 6 IPSS do distrito de Santarém.

O presente trabalho é constituído por duas partes, uma respeitante ao enquadramento teórico e outra respeitante ao estudo empírico.

No enquadramento teórico, começa-se por abordar a temática da Economia Social, procurando esclarecer a importância de alguns conceitos relacionados com a mesma, tais como instituições particulares de solidariedade social (IPSS), colaboradores, direção e diretores técnicos. A segunda temática abordada é a satisfação profissional, onde são apresentadas algumas definições sobre a mesma, bem como diversas abordagens teóricas e fatores que a determinam. A liderança é a terceira temática abordada, sendo apresentadas as principais ideias de cada abordagem e enquadrando cada uma no tempo em que surgiu. Segue-se uma abordagem sobre a cultura organizacional, na qual se enquadram os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação. A primeira parte termina com a problemática, na qual é explicitado o problema, as questões, os objetivos de investigação e as hipóteses.

Na segunda parte deste trabalho, correspondente ao estudo empírico, surge primeiramente a metodologia, onde se caracteriza o presente estudo, são identificadas as variáveis e é descrita a amostra. São também apresentados os instrumentos de recolha de dados quantitativos e qualitativos, assim como os procedimentos, nomeadamente o tratamento de dados efetuado e a análise de consistência interna dos instrumentos. Apresentam-se de seguida os resultados e respetiva análise, de acordo com as hipóteses formuladas, bem como a discussão dos mesmos.

O trabalho finaliza com a conclusão onde são também apresentadas as limitações e sugestões para investigações futuras.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. ECONOMIA SOCIAL

O conceito de Economia Social tem a sua origem no século XIX e está associado a respostas criadas por grupos sociais mais vulneráveis, que procuravam entreajudar-se para fazer face a problemas acentuados pelas diversas transformações económicas e sociais que se verificaram com a revolução industrial. Estes grupos organizavam-se em associações, cooperativas e mutualidades, e procuravam soluções para combater problemas como o desemprego, a exploração e as más condições de trabalho, a pobreza e a exclusão social.

Não existindo um consenso na literatura sobre qual a melhor terminologia a utilizar, podem encontrar-se, para além do conceito de Economia Social, referências a terceiro setor, setor não lucrativo ou economia solidária (Oliveira, 2012).

Segundo Caeiro (2008), a Economia Social pode ser definida por um intervalo entre o Estado e o mercado, por um lado através da concretização das ações que o Estado não pretende resolver, por outro pela concretização daquelas que a economia privada não vislumbra interesses lucrativos para a sua realização. Já a economia solidária poderá ser entendida como a consciência externa da Economia Social, definida no sentido de atividade económica, sendo a sua lógica o sistema de valores dos atores com base nos critérios de gestão das suas instituições. A economia solidária atribui importância primordial à intervenção ecológica, ao desenvolvimento local e à autogestão como forma de organização interna.

Para Anheier (2014), o setor não lucrativo corresponde à soma entre privado, voluntariado, organizações sem fins lucrativos e associações. Este setor engloba um conjunto de organizações e atividades que, por um lado, estão próximas do setor público e respondem a necessidades do Estado mas, por outro lado, estão próximas do setor lucrativo uma vez que a maioria dos serviços são pagos. O autor acrescenta ainda que este setor é também referido como terceiro setor, uma vez que o Estado, setor público, é o primeiro setor e a área dos negócios, do comércio, corresponde ao segundo setor.

Segundo Hall (2006), setor não lucrativo é um termo utilizado para classificar organizações de caridade, religiosas, educativas, e que prosseguem fins cívicos, possibilitando que doadores façam contribuições que são dedutíveis de imposto. A estas organizações são concedidos vários benefícios fiscais, mas estão limitadas na

distribuição dos seus excedentes, devendo os mesmos ser aplicados para o fim a que a organização se destina.

Em Portugal, muito embora os autores também considerem os diferentes termos já enunciados, a nível legislativo a opção foi pelo termo «Economia Social». Com a publicação da Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º30/2013, de 8 de maio) definiu-se o conceito como o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, instituições particulares de solidariedade social, associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da Economia Social.

A Economia Social contempla, então, diversas entidades, mas neste estudo cinge-se às Instituições Particulares de Solidariedade Social, escolha justificada por ser o contexto profissional em que a investigadora se encontrava inserida, à data da realização do trabalho e que, portanto, lhe despertava maior interesse e permitia maior facilidade de acesso aos dados.

1.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são entidades privadas que prosseguem fins de carácter social. Estas organizações existem para dar resposta às necessidades da população, exercendo atividades para a prevenção e apoio de situações de fragilidade, exclusão ou carência humana. Neste sentido, os interesses e direitos de quem beneficia destas instituições prevalecem aos das próprias, e dos seus associados ou fundadores, uma vez que são os beneficiários que determinam a sua criação e que contribuem para que as mesmas se mantenham.

Na constituição da República Portuguesa de 2 de abril de 1976 (na sua última revisão em 2005) vem consagrado no n.º 5 do art.º 63 que “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social”.

Estas instituições desempenham assim um papel muito importante não só para a sociedade civil, mas também para o Estado. O Estado valoriza o contributo das IPSS e reconhece-lhes utilidade pública, podendo estabelecer com estas formas de cooperação, nomeadamente através da celebração de acordos por parte do Instituto da Segurança Social.

A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro, aprova as bases gerais do sistema de segurança social. De acordo com o n.º 1 do art.º 31.º da referida lei a ação social é desenvolvida pelo Estado, pelas autarquias e por instituições privadas sem fins lucrativos, de acordo com as prioridades e os programas definidos pelo Estado. Desta forma, e de acordo com o art.º 32.º reconhece-se que o Estado apoia e valoriza as instituições particulares de solidariedade social, exercendo poderes de fiscalização e inspeção sobre as mesmas, para garantir o efetivo cumprimento das respetivas obrigações legais e contratuais, designadamente das resultantes dos acordos ou protocolos de cooperação celebrados com o Estado. Estes protocolos têm como objetivo fixar os valores da comparticipação financeira da Segurança Social face ao custo das respostas sociais.

Atendendo que as IPSS são organizações de Economia Social, e como tal não têm fins lucrativos, para além das comparticipações da Segurança Social, necessitam em muitos casos de recorrer a donativos de pessoas da comunidade ou instituições de carácter público que não beneficiam diretamente com a sua atividade.

Com o objetivo “de estabelecer a disciplina jurídica das instituições que visam prosseguir fins não lucrativos de segurança social”, foi criado através do Decreto-Lei n.º 519 – G2/79, de 29 de dezembro, o estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS). No entanto, considerando que este era muito restritivo, em 1983 foi publicado o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que altera o estatuto das IPSS. Este estatuto procede ao alargamento dos objetivos destas instituições e passa a denominá-las de Instituições Particulares de Solidariedade Social. No estatuto das IPSS encontram-se as normas respeitantes ao funcionamento destas organizações, nomeadamente, a sua constituição, modificação e extinção e ainda normas acerca da organização destas, bem como determinação do poder de tutela atribuído ao Estado.

Em 2014, ao abrigo da Lei de Bases da Economia Social, procede-se a nova revisão do estatuto das IPSS, através do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. Pretende-se com as alterações garantir que o novo ciclo da Economia Social assente em alicerces mais sólidos e sustentáveis do ponto de vista económico-financeiro.

De acordo com o artigo 1.º do referido Estatuto, são Instituições Particulares de Solidariedade Social as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

O fim para o qual as IPSS são constituídas concretiza-se, segundo o art.º 1.º-A do Estatuto, mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios: apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; apoio à família; apoio às pessoas idosas; apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; apoio à integração social e comunitária; proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações. É também possível às IPSS prosseguirem de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que esses fins sejam compatíveis com os fins definidos anteriormente.

Para cumprirem os seus objetivos, as IPSS organizam-se em respostas sociais, as quais foram publicadas através do Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março, no art.º 4º, republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de setembro, e se apresentam de seguida.

Tabela 1 - Respostas Sociais por área de intervenção

Área	Resposta Social
Apoio a crianças e jovens	Creche, centro de atividades de tempos livres, lar de infância e juventude e apartamento de autonomização, casa de acolhimento temporário
Apoio a pessoas idosas	Centro de convívio, centro de dia, centro de noite, lar de idosos, residência
Apoio a pessoas com deficiência	Centro de atividades ocupacionais, lar residencial, residência autónoma, centro de atendimento, acompanhamento e animação de pessoas com deficiência;
Apoio a pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico	Fórum socio-ocupacional, unidades de vida protegida, autónoma e apoiada
Apoio a outros grupos vulneráveis	Apartamento de reinserção social, residência para pessoas com VIH/sida, centro de alojamento temporário e comunidade de inserção
Apoio à família e comunidade	Centro comunitário, casa de abrigo e serviço de apoio domiciliário

Tendo por base a melhoria contínua dos serviços prestados, e no sentido de definir, criar e implementar medidas de desenvolvimento de qualidade e segurança das respostas sociais, foi assinado em 2003 o Programa de Cooperação para o

Desenvolvimento e Segurança das Respostas Sociais, entre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas. Em 2006 surgem Modelos de Processos-Chave das Respostas Sociais e os Modelos de Avaliação da Qualidade e os Questionários de Avaliação da Satisfação (clientes, colaboradores e parceiros), que são atualmente os referenciais normativos para a organização de um Sistema de Gestão da Qualidade (Segurança Social, 2007).

Os modelos de avaliação desenvolvidos são aplicáveis às seguintes respostas sociais: acolhimento familiar, lar residencial, centro de atividades ocupacionais, lar de infância e juventude, centro de acolhimento temporário, estruturas residenciais para idosos, creche, centro de dia e serviço de apoio domiciliário.

No presente estudo, considerou-se pertinente recorrer a um dos questionários disponibilizados pelo Instituto da Segurança Social, tendo sido adaptado o Questionário de Avaliação da Satisfação para Colaboradores – Centro de Dia (Segurança Social, 2010).

1.2. Colaboradores

Em qualquer organização os recursos humanos são indispensáveis ao bom funcionamento da mesma uma vez que funcionam como meios de socialização e cooperação.

As relações que se estabelecem entre os indivíduos nas organizações não são, segundo a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo (Ferreira, 2001), produto nem função de uma ação social racional lógica baseada exclusivamente em motivações e interesses de tipo económico. São antes, objeto e sujeito de um conjunto significativo de motivações circunscritas a uma função social de participação e satisfação no trabalho. Em contexto de trabalho estabelecem-se relações e interações sociais informais que se corporizam em estruturas informais dos grupos. Por sua vez, os grupos informais criam e dinamizam tipologias de ação coletiva com base em valores, atitudes, normas e regras que são imprescindíveis para o desenvolvimento da coesão, do controlo e da integração social nas organizações. Desta forma, para liderar as relações e interações sociais estabelecidas em contexto de trabalho é importante que os líderes tenham um conhecimento e formação adequada para que a coesão social e a cooperação sejam uma realidade nas suas organizações.

Para ajudar a compreender as relações e interações sociais que se estabelecem numa organização, e principalmente a relação entre empregadores e colaboradores,

pode também ter-se em consideração o contrato psicológico que o indivíduo estabelece com a organização a partir do momento em que começa a trabalhar nesta (Guest, 1998).

Segundo Leiria, Palma e Cunha (2006), o contrato psicológico compreende uma relação que se estabelece entre empregado e empregador, refletindo um conjunto de expectativas e percepções implícitas relativamente aos termos do contrato de trabalho. De acordo com um estudo realizado pelos autores, os colaboradores consideram que devem cumprir os objetivos organizacionais propostos; o horário de trabalho, sendo assíduos e pontuais; trabalhar em equipa, ajudando os colegas e preocupando-se com o seu trabalho; integrar-se na empresa, cumprindo o regulamento interno e adotando uma postura de ética; proporcionar um bom ambiente de trabalho, sendo simpáticos, cordiais e pensando de uma forma positiva; corresponder às expectativas da empresa; ter capacidade e disponibilidade para resolver um assunto que possa surgir; empenhar-se no sentido de fazer o trabalho o melhor possível, sendo sempre leais para com os colegas e chefia; inovar utilizando a inteligência, imaginação e criatividade para criar novos produtos; revelar honestidade demonstrando transparência relativamente ao seu trabalho; possuir conhecimento técnico para desempenhar a função, procurando sempre adquiri-lo quando não o possuem e desenvolvê-lo.

No entanto, esperam por parte da organização: remuneração de acordo com aquilo que foi acordado com cada colaborador, referindo-se quer ao pagamento do salário base, como à distribuição de lucros; garantia das condições de trabalho necessárias para que cada um possa desempenhar a sua função; um bom ambiente de trabalho, sem conflitos; motivação dos colaboradores para que estes continuem na organização e deem o seu máximo; 25 dias de férias para todos os colaboradores; estabilidade e segurança dos colaboradores; respeito para com os colaboradores e que sejam tratados de forma igual, distribuindo o trabalho de uma forma justa; formação contínua para os colaboradores; honestidade na definição dos objetivos organizacionais e no que se passa na organização.

Além do contrato formal estabelecido entre o colaborador e a organização deve ter-se em consideração também o contrato psicológico que, não sendo cumprido, poderá causar sentimentos negativos nos colaboradores e consequentemente prejudicar a relação entre estes e a organização (Leiria et al., 2006).

Numa IPSS, a natureza dos serviços prestados tem uma forte componente relacional, sendo esta tão ou mais relevante que as competências técnicas e estratégicas, pelo que é nos recursos humanos que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos (Azevedo et al., 2010).

Perante o exposto, e tendo em que consideração que, segundo Nazeer, Zahid e Azeem (2014), a satisfação dos colaboradores é a chave para o sucesso de qualquer organização, é importante que os líderes consigam ir ao encontro das expectativas dos seus liderados.

1.3. Direção e Direção Técnica

De acordo com o art.º 12.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, em cada instituição há, pelo menos um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o presidente.

As instituições particulares de solidariedade social são geridas e representadas, segundo o art.º 13.º do mesmo Decreto-Lei, por um órgão de administração, ao qual compete: garantir a efetivação dos direitos dos utentes; elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas do exercício, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte; assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei; organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição; representar a instituição em juízo ou fora dele; zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição.

Muito embora o órgão de administração reúna em si as competências para gestão da instituição, este pode, segundo o n.º 3 do referido art.º 13.º, delegar poderes de representação e administração para a prática de certos atos ou de certas categorias de atos, em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários. Entende-se assim, que o presidente da instituição é formalmente o líder da mesma.

Além de uma direção, uma IPSS tem pelo menos um diretor técnico, que de acordo com a Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, na área da população idosa deverá ter formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais. Compete ao diretor técnico dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal. Assim, cabe-lhe em especial, promover reuniões técnicas com o pessoal; promover reuniões com os clientes/utentes, para a preparação das atividades a desenvolver; sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.

Ao ter de decidir quem faz o quê, o que significa que poderá colocar um colaborador a desempenhar uma tarefa que aprecia menos, mas para a qual tem mais aptidão, o diretor técnico podendo criar alguns conflitos. No entanto, na função que desempenha, deverá ter capacidade e sensibilidade para resolver a questão da melhor forma para todas as partes.

O diretor técnico, para conseguir atingir os seus objetivos, tem de saber gerir os recursos humanos que o rodeiam, pois precisa que estes desempenhem as funções de acordo com o definido, ou seja, de acordo com o necessário para que se alcancem os objetivos da organização. Desta forma, pode considerar-se que um diretor técnico tem de saber administrar a sua equipa.

De acordo com Stoner e Freeman (1994), administrar é um processo de planeamento, organização, liderança e controlo do trabalho dos colaboradores. Neste sentido, além da liderança exercida pelo presidente da direção também o diretor técnico se apresenta como um líder nestas organizações.

É, portanto, no sentido ir ao encontro das expectativas e satisfação dos colaboradores, e consequentemente da satisfação dos beneficiários das IPSS que se pretende avaliar a satisfação dos colaboradores e, mais concretamente, que influência têm os estilos de liderança nessa satisfação.

2. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A satisfação profissional é um tema amplamente abordado na literatura, devido à sua influência em diversos comportamentos organizacionais, como por exemplo o desempenho, a produtividade, o absentismo ou a rotatividade (Kehinde, 2011).

Segundo Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2003) parece verificar-se uma relação inversa entre satisfação e absentismo, ou seja, as pessoas mais satisfeitas tendem a apresentar um índice de absentismo menor. O mesmo se verifica com a rotatividade, em que a satisfação é considerada como um preditor desta. No entanto, há que ressaltar que, apesar de ter relevância, a satisfação não será a única causa que explica a rotatividade e o absentismo. A satisfação parece também influenciar os comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, indivíduos mais satisfeitos tenderão a ser mais prestáveis e mais dedicados.

De acordo com Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994) existe uma forte relação entre lucratividade, lealdade do consumidor e satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Desta forma, a satisfação do colaborador e do cliente estão relacionadas. Um estudo realizado pelos autores revela que a lealdade resulta da satisfação do cliente que, por sua vez, conduz ao aumento das vendas e da lucratividade. A satisfação do cliente é influenciada pelas suas percepções relativamente aos colaboradores, os quais apresentam valores mais elevados de satisfação, retenção e produtividade quando existem procedimentos e equipamentos adequados ao desempenho da função requerida e por meio de boas políticas de recursos humanos.

Devido à importância que revela no contexto profissional importa compreender o que se entende por satisfação profissional.

2.1. Conceitos de satisfação profissional

Para Taylor (1977), a satisfação no trabalho relaciona-se com a remuneração, e este representa o fator mais importante para conduzir à satisfação profissional.

Para Locke (1976) a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho e das experiências proporcionadas por este. O autor identifica nove dimensões relativas à satisfação profissional: satisfação com o trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito); satisfação com o salário (valor quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída pelos funcionários); satisfação com as promoções (oportunidade de formação ou outros aspetos que permitam a promoção); satisfação com o reconhecimento (elogios ou críticas ao trabalho realizado); satisfação com os benefícios (tais como pensões, seguros de doença, férias); satisfação com a chefia (estilo de liderança e qualidades ao nível do

relacionamento interpessoal); satisfação com os colegas de trabalho (competência dos colegas, apoio prestado e amizade manifestada); satisfação com as condições de trabalho (horário, períodos de descanso, local de trabalho); satisfação com a organização e com a direção (políticas de benefícios e salários) (Alcobia, 2001).

No mesmo sentido, Minner (1992) defende que a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma resposta emocional a uma determinada situação de trabalho, ou seja, a satisfação profissional resulta da relação que o indivíduo estabelece com o seu trabalho.

De acordo com Pina e Cunha et al. (2003), a satisfação profissional pode ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas.

Para Bergamini (2008, cit. por Santos, 2013) a satisfação profissional é percebida como o prazer que resulta da realização de uma atividade motivada, sendo necessário haver impulso que estimule o trabalhador a realizar essa atividade.

Como se pode constatar, ao longo dos anos foram desenvolvidas diversas definições sobre a satisfação profissional, não havendo uma unanimemente aceite, pois dependendo das pesquisas que cada autor realiza, este estabelece a sua própria definição (Bravo, Peiró & Rodriguez, 1996).

Muito embora seja possível identificar várias orientações conceituais sobre a satisfação profissional, de acordo com Alcobia (2001), é plausível dividi-las em duas dimensões. Por um lado, uma abordagem global em que a satisfação resulta do somatório de múltiplos aspetos que caracterizam o trabalho, ou seja, é uma atitude em relação ao trabalho em geral. Por outro lado, uma abordagem multidimensional que tem em consideração todos os fatores associados ao trabalho sendo possível medir a satisfação em relação a cada um deles.

Atendendo à dificuldade de estabelecer uma definição e à complexidade da satisfação no trabalho, no presente estudo optou-se pelo conceito de Locke (1976), ou seja, por uma abordagem multidimensional que permita estudar diferentes vertentes da satisfação profissional.

2.2. Abordagens da satisfação profissional

A satisfação profissional assumiu um lugar de destaque no contexto organizacional, pois ao longo dos anos foi sendo associada ao sucesso profissional, à produtividade e à realização pessoal dos indivíduos (Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1994). Surgiram ao longo dos anos várias teorias e modelos com o objetivo de tentar explicar a satisfação profissional, tais como a teoria dos fatores higiénicos e

motivacionais; a teoria da discrepância; o modelo das características da função; e a teoria dos eventos situacionais (Alcobia, 2001).

2.2.1. Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais

A teoria dos fatores higiênicos e motivacionais foi desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman em 1959 e baseia-se no facto de que à satisfação no trabalho é possível associar duas dimensões independentes, nomeadamente a satisfação e a insatisfação. No que diz respeito à dimensão satisfação no trabalho, em que os fatores (e.g. reconhecimento, criatividade, responsabilidade) estão relacionados com o conteúdo do trabalho, com o que o indivíduo faz e como tal estão sobre o seu controlo, Herzberg (1966) enquadra esses fatores nas necessidades superiores da hierarquia sugerida por Maslow (1954). Já os fatores que se associam ao contexto do trabalho (e.g. supervisão, salário), que estão fora do alcance do indivíduo pois são decididos pela organização, e que estão relacionados com a insatisfação profissional os autores designam-nos por fatores higiênicos e situam-se nos níveis inferiores da pirâmide das necessidades de Maslow. Contudo, estudos posteriores apresentaram resultados diferentes, revelando que tanto os fatores de conteúdo como os de contexto podem contribuir para as duas dimensões (satisfação e insatisfação) (King, 1970, cit. por Alcobia, 2001).

2.2.2. Teoria da discrepância

De acordo com a teoria da discrepância, desenvolvida por Locke (1969), a satisfação é delimitada pela diferença entre o que o indivíduo deseja e o que sente que recebe. Um indivíduo sente-se mais ou menos satisfeito em função da relação percebida entre o que deseja obter das tarefas desempenhadas e o que sente que lhe é dado.

A satisfação com as dimensões do trabalho, a descrição dessas dimensões e a sua relevância são apontadas por Locke (1976) como elementos primordiais para a compreensão do processo de discrepância. A satisfação com as dimensões do trabalho corresponde à avaliação afetiva das múltiplas dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho. A descrição das dimensões concerne às percepções que estão isentas de afetos e que se centram em experiências relacionadas com especificidades do trabalho. A relevância das dimensões reflete o valor que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo. A discrepância é assim, o que resulta dos valores que os indivíduos atribuem às dimensões do trabalho (Alcobia, 2001).

Em suma, para Locke (1969) a satisfação no trabalho deriva do valor atribuído a cada uma das dimensões, entre elas a supervisão, remuneração ou condições de trabalho e a congruência entre o nível alcançado e o esperado.

2.2.3. Modelo das características da função

O modelo das características da função, desenvolvido por Hackman e Oldham (1974), considera que os indivíduos podem ser motivados através da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas. Com base neste pressuposto, os autores consideram que a satisfação no trabalho apresenta cinco dimensões essenciais: variedade da tarefa (requer a utilização de diferentes aptidões); identidade da tarefa (realização de atividades completas, com início e fim definidos); significado da tarefa (o impacto que um emprego tem na vida do indivíduo); autonomia (liberdade que o indivíduo tem para programar o seu trabalho); e *feedback* (informações claras e precisas sobre o desempenho do indivíduo).

Segundo os autores as dimensões do trabalho influenciam os estados psicológicos dos indivíduos, o que irá contribuir para a satisfação e desempenho profissional, bem como para a motivação. Mais concretamente, a variedade, identidade e significado da tarefa contribuem para o significado que o indivíduo atribui ao trabalho, a autonomia influencia o sentido de responsabilidade pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza e o *feedback* potencia o conhecimento acerca dos resultados do trabalho (Alcobia, 2001). Assim, este modelo considera que os indivíduos mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função são aqueles que revelam maior interesse na sua atividade profissional (Hackman & Oldham, 1976).

2.2.4. Teoria dos eventos situacionais

Os autores Quarstein, McAfee e Glassman (1992) desenvolvem a teoria dos eventos situacionais propondo que a satisfação no trabalho resulta de dois fatores: as características situacionais e os eventos situacionais.

As características situacionais correspondem às dimensões do trabalho que o indivíduo consegue analisar mesmo antes de aceitar desempenhar a função (e.g. salário ou condições de trabalho). Já os eventos situacionais são os que podem ser verificados a partir do momento em que um indivíduo inicia as suas funções.

Ao desenvolverem esta teoria, os autores tiveram em consideração que as características situacionais são, em regra, duradouras e os eventos situacionais são próprios de cada situação, apresentando um carácter transitório. Não descuraram também

o facto de o indivíduo ter mais facilidade em controlar respostas emocionais a características do trabalho do que aos eventos situacionais (Alcobia, 2001).

Em suma, a teoria dos eventos situacionais considera que a satisfação profissional resulta das respostas emocionais que um indivíduo dá perante uma situação em que se encontra (Peiró & Prieto, 1996).

À semelhança do que se verificou em relação ao conceito de satisfação profissional também nas abordagens não existe uma que justifique as diversas componentes da satisfação profissional, muito embora cada teoria e modelo contribua de alguma forma para ajudar a compreender este conceito. Desta forma, torna-se relevante continuar a investigação nesta área contribuindo cada vez mais para a sua compreensão.

2.3. Determinantes da satisfação no trabalho

Quando procuramos compreender as causas da satisfação no trabalho, segundo Spector (1997), encontramos dois grandes grupos: um que contém os fatores associados ao indivíduo (causas pessoais, fatores intrínsecos) e outro com os fatores do ambiente de trabalho (causas organizacionais, fatores extrínsecos).

As causas associadas ao indivíduo são as características sociodemográficas e profissionais, tais como a idade, sexo, o tempo de vinculação, o tipo de vinculação, as habilitações literárias, o estado civil, a categoria profissional entre outras (Arvey, Carter & Buerkley, 1991). Atendendo às suas características pessoais, os indivíduos parecem estar predispostos para reagir de diferentes formas ao seu trabalho.

Vários estudos têm sido desenvolvidos no sentido de analisar a influência das variáveis sociodemográficas na satisfação profissional. No caso da idade, Luthans (1989) e Green, Ross e Wertz (1999) verificaram que trabalhadores mais velhos apresentam maiores índices de satisfação quando comparados com os mais novos. Também Arvey et al. (1991) verificaram a existência de uma relação positiva consistente entre as referidas variáveis. Entre as razões que possivelmente explicam estes resultados está o facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade ou eventualmente um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho (Pina e Cunha et al., 2003).

No que respeita às habilitações literárias Mottaz (1984, cit. por Santos, 2013), considera que o aumento das habilitações literárias das populações, e a inexistência de mercado de trabalho que possibilite a integração de todos os formados, leva a que indivíduos com habilitações superiores comecem a aceitar trabalhos que exigem menos qualificações, o que pode conduzir à insatisfação com o trabalho. Contudo, o autor refere

ainda que os indivíduos que possuem mais habilitações valorizam tarefas mais significativas e que impliquem envolvimento, comparativamente com indivíduos com menores qualificações.

De acordo com Pimentel (2011), indivíduos com habilitações académicas mais elevadas apresentam maior insatisfação profissional pois encontram-se a desempenhar tarefas mal remuneradas comparativamente com as expectativas que tinham pelo facto de possuírem um curso superior. Por outro lado, numa investigação desenvolvida por Matos (2012), foi possível constatar que os profissionais com grau de ensino não superior revelam maior satisfação profissional na qualidade do local de trabalho, na política de recursos humanos e com os órgãos de direção e política.

Outro fator que pode influenciar a satisfação profissional é o tempo de vinculação à instituição. Os trabalhadores mais antigos numa organização, de acordo com Green et al. (1999), tendem a não sentir necessidade de trocar de local de trabalho ou de profissão, o que contribui para uma maior satisfação profissional. De acordo com Anyango, Ojera & Ochieng (2015) os anos de experiência no trabalho são um importante determinante da satisfação profissional, seguido pela remuneração, o sexo, o nível de educação e as expectativas face ao emprego.

Pode ainda referir-se o tipo de vinculação que os trabalhadores têm com a sua organização. Atualmente, existe cada vez mais rotatividade de pessoas, contratos de trabalho temporários, ocupações profissionais para desempregados financiadas por organismos estatais, o que poderá contribuir para uma maior insatisfação dos trabalhadores. Segundo Hazan e Shaver (1990) os indivíduos com vínculo estável à organização terão uma perceção de orientação segura em relação ao trabalho, apresentando geralmente altos níveis de sucesso, satisfação profissional e bem-estar geral.

Muito embora as pesquisas relativas à influência dos fatores centrados no indivíduo sobre a satisfação profissional revelem ser significativas, estas parecem não ser suficientes para a explicar, pelo que se revela necessário introduzir na investigação outros fatores, nomeadamente do ambiente de trabalho.

As causas associadas ao ambiente de trabalho podem relacionar-se com o clima organizacional, as características do trabalho ou o contexto social em que os colaboradores estão inseridos. No que concerne ao clima organizacional, podem considerar-se as normas, valores, atitudes, sentimentos e comportamentos. Segundo Jackofsky e Slocum (1988) as perceções do clima organizacional poderão influenciar a satisfação profissional. Relativamente às características do trabalho, as pesquisas revelam existir uma relação moderada com os níveis de satisfação. Também o contexto

parece influenciar a satisfação com o trabalho, uma vez que os indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto em que se encontram inseridos (Pina e Cunha, et al., 2003).

Segundo Graça (2000), na avaliação do nível de satisfação profissional deverá ter-se em consideração a autonomia e poder, as condições de trabalho e saúde, a realização pessoal e profissional, a relação profissional / utente, as relações de trabalho e suporte social, a remuneração, a segurança no emprego e o status e prestígio.

De acordo com Locke (1976), na avaliação da satisfação profissional deverá considerar-se o trabalho em si mesmo, as condições de trabalho, a remuneração, os benefícios, a perspetiva de carreira, o reconhecimento, as relações internas com colegas e com a chefia e também as políticas organizacionais.

Estudos realizados revelam que as características do trabalho se relacionam com a satisfação profissional, uma vez que possibilitam aos indivíduos demonstrarem as suas capacidades, entre as quais a criatividade, a responsabilidade para tomar decisões relativas à organização ou a autonomia (Hackman & Lawler, 1971; Locke, 1976).

No que respeita às condições de trabalho, a literatura sugere que os trabalhadores valorizam aquelas que permitem a ausência de perigosidade e de desconforto (Locke, 1976). Segundo Peiró e Prieto (1996) a satisfação no trabalho depende das condições de trabalho mais específicas como o equipamento, as condições de segurança e a localização e inserção da organização no meio. Já Herzberg (1996) declara que estas só parecem interferir efetivamente com o nível de satisfação a partir do momento em que são tão más que é impossível ignorá-las.

Outro determinante da satisfação é o salário e também as recompensas monetárias. Esta relação poderá dever-se ao sentimento de recompensa pelo esforço realizado ou ao facto de o dinheiro possibilitar o acesso a necessidades individuais, bem como estatuto e reconhecimento social. Nesta sequência, também as oportunidades de promoção contribuem para a satisfação profissional, uma vez que representam um ganho ao nível da remuneração e consequentemente do estatuto e prestígio (Pina e Cunha et al., 2003).

O reconhecimento está, segundo Locke (1976) relacionado com as necessidades de autoconceito e autoestima. De acordo com Tylczak (1993), este fator está também relacionado com o absentismo, pois segundo um estudo que efetuou e em que teve em consideração aspetos como prémio de assiduidade, *feedback* e reconhecimento, este último foi o único que contribuiu para a redução significativa da taxa de absentismo.

As relações com os colegas e com as chefias remetem para a identificação pessoal e para o estilo de liderança (Locke, 1976). Estudos realizados neste âmbito

revelam que as características pessoais como a personalidade, o autoconceito e a relação estabelecida com supervisores e colegas influenciam a satisfação profissional (Fisher, 1985).

De acordo com Locke (1976), no que respeita à supervisão, quando esta se apresenta compreensiva e demonstra interesse pelos seus colaboradores, o nível de satisfação aumenta. Dalati e Kbarh (2015) referem que os comportamentos de liderança se relacionam forte e positivamente com a satisfação intrínseca e extrínseca. Num estudo realizado por Almeida (2012), foi possível verificar que o estilo de liderança influencia a satisfação com a supervisão, sendo que supervisores orientados para as relações humanas obtêm valores mais elevados do que os supervisores orientados para a tarefa. Nesse estudo constatou ainda que o estilo de liderança também influencia a satisfação com o superior imediato e com as perspetivas de promoção. Noutro estudo realizado por Gomes (2014), verificou-se que quando os diretores técnicos apresentam um estilo de liderança relacional, os colaboradores apresentam níveis mais elevados de satisfação comparativamente com um estilo de liderança mais orientado para a tarefa.

A satisfação com os colegas é também relevante na avaliação do nível de satisfação, uma vez que contribuirá para o desempenho da atividade profissional num ambiente agradável e gratificante. Segundo Jesuíno (1993) os membros de grupos coesos tendem a mostrar-se mais satisfeitos do que membros de grupos pouco coesos.

As relações entre indivíduos de uma organização, não só entre pares mas também entre superiores e subordinados e vice-versa, parecem revelar-se muito importantes na satisfação profissional. Caso essas relações sejam negativas poderão diminuir a satisfação e influenciar negativamente todos os aspetos a ela associados (Serra, 2002).

A satisfação com a organização acaba por englobar praticamente todos os fatores referidos anteriormente uma vez que é a direção da organização que define o tipo de trabalho, as condições, a remuneração, o nível de responsabilidade ou as oportunidades de promoção. Porém, segundo Locke (1976), o respeito pelos trabalhadores, as políticas de benefícios e a possibilidade de negociação parecem ser os aspetos mais valorizados.

Constata-se que os fatores intervenientes na satisfação profissional são diversos, não se podendo apontar um único fator, pois podem variar consoante o ambiente, condições de trabalho e avaliação pessoal do trabalhador. Convém salientar que a maior ou menor força de cada um destes fatores ou variáveis advém da sua interligação. Perante tal, a identificação contínua dos fatores determinantes de satisfação e o aprofundamento dos que já se conhecem, assume-se como primordial, contribuindo para melhorar a satisfação no trabalho.

3. LIDERANÇA

Para Robbins e Judge (2013), liderança corresponde à capacidade para influenciar um grupo a seguir determinada visão ou alcançar um conjunto de metas, ou seja, é um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos.

Um líder eficaz deverá não só revelar conhecimento técnico para transmitir aos liderados que executam as tarefas mas também capacidade para lidar com as pessoas, para comunicar com os funcionários no sentido de realizarem o trabalho desejado (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006).

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002) um líder eficaz tem de apelar à inteligência emocional e possuir como competências de liderança a autoconsciência, a capacidade de autogestão, uma consciência social e a capacidade de gestão das relações.

Ao longo dos anos, o estudo da liderança baseou-se em diversas abordagens, considerando Bryman (1986) que é possível destacar quatro teorias. A primeira, que permaneceu até final dos anos 40, foi a teoria dos traços, que se baseava nos traços e competências individuais para a eficácia da liderança; nos anos 50, surgiram as abordagens comportamentais, que se focavam nas tarefas e relacionamento; de finais dos anos 60 até aos anos 80, desenvolveu-se a abordagem contingencial, que remete para a interação entre o indivíduo, o ambiente em que se insere e a tarefa; a partir dos anos 80, surgiram a liderança transacional e a liderança transformacional.

Mais recentemente, foi introduzido na literatura um novo conceito de liderança, a liderança primal, que se baseia na inteligência emocional (Goleman et al., 2002)

3.1. Teoria dos traços e competências

A teoria dos traços de personalidade diz respeito à natureza do líder, procurando explicar os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que o líder traz consigo desde o berço e que o distingue dos que não são líderes. De acordo com esta teoria o importante são as qualidades intrínsecas da pessoa, existindo características inatas que conduzem à posição de liderança e permitem exercer esse papel de forma eficaz (Pina e Cunha et al., 2003).

Segundo Hansenne (2003), os psicólogos que se dedicaram ao estudo desta teoria indicaram como traços comuns de um líder a impulsividade, a generosidade, a sensibilidade, a timidez, a empatia e a honestidade. Por sua vez, Stogdil (1974) salientou a inteligência, a criatividade, a fluência verbal, a autoestima, a estabilidade emocional, a adaptabilidade às situações, a vigilância para com as necessidades dos outros, a

tolerância ao stress, a iniciativa e persistência ao enfrentar problemas, a capacidade de persuasão e o desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder. Também Kirkpatrick e Locke (1991) referem que existem evidências de que os traços são importantes no processo de liderança, nomeadamente, o desejo de liderar, a honestidade / integridade, a autoconfiança, a capacidade cognitiva, o conhecimento do negócio, a motivação, a ambição, a energia, a tenacidade e a iniciativa.

Os traços enunciados permitem supor que um indivíduo que os apresente tem mais probabilidades de ser líder do que alguém que não os apresente, muito embora, de acordo com investigações realizadas, se tenha verificado que os traços de personalidade por si só não garantem a eficácia pois descuram fenómenos de interação (Melo, 2004; Bilhim, 2008).

Um líder com determinados traços pode ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra, ou diferentes líderes podem ser igualmente bem sucedidos perante uma mesma situação (Pina e Cunha et al., 2003).

Uma vez que apenas as características de personalidade não eram suficientes para compreender a liderança, o enfoque passou para a abordagem comportamental, ou seja, para o estudo das ações.

3.2. Abordagem Comportamental

Segundo Melo (2004), a abordagem comportamental parte do pressuposto de que tanto a produtividade, como a motivação e a qualidade do desempenho de quem é liderado, são influenciadas pelo comportamento e decisões do líder. O estudo da liderança deixa assim de se focar nas características pessoais, passando a focar-se no comportamento apresentado.

Os estudos que foram sendo realizados neste âmbito permitiram considerar a existência de duas dimensões comportamentais do líder. Por um lado, a orientação para as pessoas que tem por base as relações interpessoais, remetendo para o grau em que o líder se preocupa com os liderados e com o respetivo bem-estar, apresentando estes líderes estilos democráticos, participativos ou estimuladores. Por outro lado, a orientação para a tarefa, que tem o foco na realização do trabalho, no cumprimento dos objetivos, tendo em conta o grau em que o líder define a estrutura do próprio trabalho e dos liderados, mais característico de líderes autoritários, dominantes ou diretivos (Pina e Cunha et al., 2003; Afonso, 2011; Melo, 2004).

A abordagem comportamental também foi considerada insuficiente pois não reconhecia as mudanças no contexto em que se exerce a liderança, pelo que surgiu a abordagem contingencial ou situacional.

3.3. Abordagem Contingencial ou Situacional

A abordagem contingencial respeita à relação entre a orientação do líder, o seu estilo de liderança, e o desempenho apresentado pelo grupo.

De acordo com Fiedler (1972) não existe um estilo de liderança ideal, mas sim um mais adequado para cada situação. Neste sentido, refere que devem conjugar-se duas dimensões do comportamento do líder - orientado para a tarefa e orientado para as pessoas - com três critérios situacionais - relações entre o líder e o grupo, estrutura da tarefa atribuída ao grupo e poder e autoridade atribuída ao líder. Segundo o autor, a relação entre o estilo de liderança exercido e a sua eficácia depende da situação, sendo que esta é tanto mais favorável quanto melhores forem as relações entre líder e liderados, quanto maior for a posição do líder e quanto mais estruturada for a tarefa (Pina e Cunha et al., 2003).

O modelo de Hersey e Blanchard (1988) considera que os líderes devem saber adaptar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos liderados. Desta forma, deve ter-se em consideração duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos colaboradores no desempenho de uma tarefa. Na primeira variável, devem ser consideradas duas dimensões de comportamento do líder, que são a orientação para as tarefas - preocupação com prazos, exigência no cumprimento de normas - e orientação para o relacionamento - preocupação com o bem-estar dos funcionários, atuação amistosa. Na segunda variável, devem ser considerados dois tipos de maturidade dos colaboradores, por um lado a maturidade no cargo - conhecimentos, experiência, competência - e, por outro lado, a maturidade psicológica - autoconfiança, empenho, motivação (Rego & Pina e Cunha, 2003).

Um líder bem-sucedido deverá conseguir ajustar-se aos seus liderados, pelo que deverá ter capacidade para compreender o nível de maturidade dos que o rodeiam para que possa combinar o estilo de liderança com a situação (Gibson et al., 2006).

3.4. Liderança Transacional e Transformacional

As abordagens que se seguiram, a partir dos anos 80, não dão tanta relevância à formulação de conceitos e relações de natureza complexa mas sim à atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. Segundo Melo (2004) as pessoas tendem a indicar tipos de liderança de acordo com o desempenho da organização, ou seja, a liderança não está no indivíduo, decorre da atribuição feita pelos outros.

Segundo Afonso (2011), esta abordagem pretende responder à necessidade de os líderes eficazes se comportarem de forma autêntica, íntegra, respeitadora e ética, incentivando os colaboradores a apostarem no seu desenvolvimento e autonomia.

Dentro desta abordagem existem, segundo Bass (1985, cit. por Kessler, Bruursema, Rodopman & Spector, 2013) três tipos de liderança distinta, liderança transformacional, transaccional, e passiva / evitante que se discriminam seguidamente.

A liderança transformacional, segundo Bass (1995), está relacionada com os efeitos que os líderes têm nas pessoas que os rodeiam. Nela é possível encontrar atributos de influência idealizada, com os líderes a exercerem grande poder e influência sobre os seus liderados. Estes desenvolvem fortes sentimentos para com os líderes, considerando-os como pessoas excepcionais e respeitáveis, tendo confiança plena neles e, consequentemente, identificam-se com eles e com a sua missão.

De acordo com a sintetização realizada por Rego e Pina e Cunha (2003), neste tipo de liderança podem encontrar-se quatro dimensões: a influência idealizada em que o líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, o que suscita a confiança e a identificação destes com ele, bem como influencia os seus ideais; a liderança inspiracional, caracterizada pela transmissão de uma visão apelativa, por atuar como modelo de comportamentos, inspirando otimismo; a estimulação intelectual que visa ajudar os funcionários a tomarem consciência dos problemas, a reconhecerem as suas próprias crenças e valores e a questionarem as suas assunções; e a consideração individualizada, em que o líder tem em consideração as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoiando-os, encorajando-os e ajudando a desenvolver o potencial de cada um.

Os líderes transformacionais conseguem incutir orgulho e respeito a quem lhes está associado e exibem um sentido de poder e confiança, indo além dos seus interesses pessoais para o bem do grupo. Os líderes com esta característica inspiram os seus liderados através de uma visão possível de ser alcançada, a qual fornece motivação e funciona como recompensa; falam dos seus valores e convicções e são coerentes com os mesmos, atendendo sempre às consequências éticas e morais das suas decisões. Enfatizam a importância de ter um espírito coletivo de missão e forte sentido de oportunidade (Gibson et al., 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Robbins & Judge, 2013).

Na liderança transformacional, os líderes tentam não só reconhecer e satisfazer as necessidades dos seus liderados mas também proporcionar um ambiente favorável, que permita que cada um se possa expandir, numa tentativa de maximizar e desenvolver as potencialidades individuais, criando oportunidades e desenvolvendo culturas

organizacionais de apoio a esse crescimento individual (Gibson et al., 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Em estudos de natureza qualitativa, realizados por Tichy e Devanna (1986), constatou-se que os líderes transformacionais denotam os seguintes atributos pessoais: vêem-se a si próprios como agentes de mudança; são prudentes na tomada de riscos; confiam nas pessoas e são sensíveis às suas necessidades; guiam o seu comportamento por um núcleo de valores-chave; são flexíveis e abertos a aprender com a experiência; são visionários que acreditam na sua instituição.

A liderança transformacional é considerada como o tipo de liderança que produz mais resultados positivos numa organização, encontrando-se vários estudos que demonstra a sua influência, tanto no aumento da satisfação profissional dos liderados, como no comprometimento e confiança organizacional (Riaz & Haider, 2010; Shibru & Darshan, 2011; Yang, Wu, Chang & Chien, 2011; Tarcan, Híkmet, Tarcan & Top, 2013).

No que concerne à liderança transacional, esta incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho. O líder reconhece as necessidades dos seus colaboradores e procura satisfazê-las em troca da execução de tarefas (Bass, 1999; Rego & Pina e Cunha, 2003; Afonso, 2011).

Segundo Gibson et al. (2006), um líder transacional ajuda o liderado a identificar o que deve ser feito, no sentido de serem alcançados os resultados desejados, levando em consideração o autoconceito e as necessidades de estima do liderado.

Na liderança transacional, podem ser consideradas duas dimensões: a recompensa contingente e a gestão por exceção. Através da recompensa contingente, o líder elucida os colaboradores sobre o que é necessário fazer, recompensando o esforço desenvolvido. Esta dimensão baseia-se no pressuposto de que essa recompensa provoca a melhoria do desempenho, quer individual quer do grupo. Através da gestão por exceção ativa, o líder monitoriza o desempenho dos seus colaboradores e atua corrigindo, sempre que se verifique um afastamento em relação ao que foi previamente estabelecido, o que implica um controlo rigoroso e constante dos erros e falhas (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Para Afonso (2011), a liderança transformacional e transacional são dois estilos de liderança que se complementam. Segundo Robbins e Judge (2013), a liderança transformacional encontra-se alicerçada na liderança transacional, uma vez que produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho para além dos que são obtidos apenas pela abordagem transacional. Desta forma, os autores consideram que os melhores líderes são transacionais e transformacionais.

O terceiro conceito enunciado, a liderança passiva / evitante, é caracterizado pela inexistência de comportamentos de liderança. Neste estilo podem encontrar-se duas dimensões: a gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. A gestão por exceção passiva distingue-se pelo facto de o líder não se envolver em discussões de liderança e não procurar pelos liderados que se afastam dos padrões, aguardando que os problemas ocorram para posteriormente tomar ações corretivas (Rego & Pina e Cunha, 2003). Já na dimensão *laissez-faire*, constata-se a inexistência de comportamentos de liderança, com os líderes a não se envolverem em assuntos importantes, a encontrarem-se ausentes quando são necessários e a evitarem tomar decisões. Um líder com este estilo de liderança proporciona aos membros do grupo total liberdade de ação, uma vez que não delega, não planifica, nem estabelece requisitos que devem ser cumpridos, apenas fornece materiais e informações (Bass, 2008, cit. por Gonçalves, 2012).

Estudos realizados por Góis (2011) e Azevedo e Carvalho (2014) demonstraram que os líderes apresentam valores próximos nos estilos de liderança transformacional e transacional, distanciando-se do estilo *laissez-faire*. De acordo com Rego e Pina e Cunha (2003), existe algum consenso sobre a ideia de que os líderes mais eficazes apresentam os dois estilos, transacional e transformacional. No entanto, outros estudos revelam que, comparativamente com a liderança transacional a liderança transformacional tende a relacionar-se mais positivamente com o desempenho individual e a eficácia organizacional (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

De acordo com Afonso (2011), a eficácia de um líder surge associada ao conceito de liderança transformacional que por sua vez é um estilo com elevado pendor emocional.

3.5. Liderança Primal

Mais recentemente, Goleman et al. (2002) introduzem um novo conceito neste âmbito, a liderança primal. Segundo os autores a liderança primal baseia-se no facto de a componente emocional do líder ser primordial, ou seja, surge em primeiro lugar. A chave para o sucesso da liderança primal reside na inteligência emocional dos líderes, na forma como estes gerem as suas emoções e as relações com os outros.

Segundo Wong e Law (2002), a liderança diz respeito à interação entre os líderes e outros indivíduos, sendo a qualidade dessa interação influenciada pela consciência emocional e pela regulação emocional.

Salovey e Mayer (1990, p.189) definiram a inteligência emocional como "o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar a própria

emoção e os sentimentos e as emoções dos outros, para discriminar entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações".

Para Zhou e George (2003), a inteligência emocional é a capacidade de raciocinar de forma eficaz sobre as emoções e usá-las para auxiliar os processos cognitivos e de tomada de decisões. Os líderes com elevada inteligência emocional conseguem entender com precisão quando é que os seus seguidores estão a ficar frustrados por não terem os recursos necessários e quando ficam felizes e satisfeitos com os seus progressos, o que lhes permite tomar as decisões mais adequadas a cada situação.

As características de personalidade e competências nas quais a inteligência emocional está alicerçada podem ser divididas em competências pessoais e competências sociais. Nas primeiras, encontra-se a autoconsciência - autoconsciência emocional; autoavaliação rigorosa; autoconfiança - e a autogestão - autocontrolo; ser inspirador de confiança; adaptabilidade; orientação para o êxito; iniciativa. As competências sociais englobam a consciência social - empatia; consciência organizacional; orientação para o serviço - e a gestão das relações - liderança visionária; influência; desenvolver os outros; comunicação; catalisador da mudança; gestão de conflitos; criar laços; espírito de equipa e cooperação (Goleman et al., 2002).

Os líderes têm a importante tarefa de aumentar os sentimentos positivos dos seus liderados, criando ressonância. Quando um líder não tem esta capacidade, os colaboradores seguem simplesmente as suas rotinas, fazem o essencial e não dão o seu melhor. Por outro lado, se as emoções transmitidas forem negativas os líderes geram dissonância, não existindo harmonia. Desta forma, o que o líder faz é extremamente importante para o liderado, deixando marcas neste (Goleman et al., 2002).

Ao termos em consideração que uma organização passa por diversos ciclos de vida, e é constituída por pessoas com diferentes maneiras de atuar, compreendemos que o líder deverá ter capacidade para se adaptar às diferentes situações que surjam e consequentemente apresentar competências emocionais diversificadas que possa conjugar para cada uma. Torna-se assim evidente que diferentes combinações de características de inteligência emocional se encontram em diferentes estilos de liderança (Rego & Pina e Cunha, 2003; Pina e Cunha et al., 2003).

Um líder que revele ter uma atitude aberta e honesta e que demonstre paixão pelo que faz, irá conseguir mais facilmente atrair pessoas motivadas e entusiasmadas, prontas a contribuírem para elevados desempenhos organizacionais e para melhorarem de forma contínua. Um líder emocionalmente inteligente terá capacidade para exercer efeitos transformacionais nos seus colaboradores (Rego & Pina e Cunha, 2003).

Os autores Megerian e Sosik (1996) vão ao encontro do referido e argumentam que um líder que pretenda ser um modelo de atuação para os seus colaboradores, que pretenda exercer influência idealizada, deverá ter autoconsciência das suas emoções e dos seus valores e manter um elevado nível de autoconfiança, bem como compreender as necessidades emocionais das pessoas que com ele trabalham. No que respeita à motivação inspiracional, esta é facilitada se o líder for emocionalmente inteligente no que concerne ao otimismo e à confiança. Para proceder à estimulação intelectual, é necessário ter capacidade emocional para fazer críticas, sem suscitar reações defensivas e receios. Relativamente à consideração individualizada, é essencial que o líder compreenda os estados de espírito dos seus funcionários, que seja empático e saiba ouvir.

Segundo Yukl (1999), a liderança transformacional deve uma parte da sua existência às qualidades emocionais dos líderes, o que foi corroborado por Wong e Law (2002), numa investigação empírica realizada a gestores de nível intermédio. Neste estudo, foi possível verificar que a inteligência emocional desses líderes explicava a satisfação e comportamentos de cidadania dos seus colaboradores, tendo assim ficado demonstrado que a inteligência emocional pode efetivamente ser considerada na explicação do comportamento e desempenho dos líderes e seus colaboradores. Noutro estudo, desenvolvido por Mathew e Gupta (2015) também foi possível confirmar que a liderança transformacional e a inteligência emocional se relacionam.

O papel da inteligência emocional na liderança passou a ter relevância para os investigadores, uma vez que demonstrou ter impacto na tomada de decisão e nos estilos de liderança. Perante situações stressantes com impactos negativos nos grupos para além de ser importante a resposta do líder é importante a sua capacidade para regular as emoções do grupo (Rajah, Song & Arvey, 2011).

Perante o exposto anteriormente, pode constatar-se que os estilos de liderança devem ser analisados de acordo com o ambiente organizacional, em interlocução direta com a cultura da organização, com os seus participantes e com os ambientes interno e externo.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL: FILANTROPIA, ALTRUÍSMO E COOPERAÇÃO

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no funcionamento das organizações e tem poder de determinação na eficácia das mesmas (Yilmaz & Ergun, 2008), assim como se encontra diretamente associada à liderança (Serrano, 2015). Segundo Kostovski, Bojadjev e Buldioska (2015), cultura organizacional e liderança são conceitos interdependentes, uma vez que para mudar a cultura é necessária uma liderança visionária e eficaz.

Alguns estudos apontam ainda para uma repercussão positiva da cultura organizacional sobre a satisfação profissional e a diminuição da intenção de abandonar a organização (Macintosh & Doherty, 2010).

Para Freitas (1991), o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e coesa permite aos indivíduos que trabalham nessa organização assumir um quadro de valores, crenças e pressupostos que conduzem à concretização de comportamentos que vão ao encontro dos objetivos desta. Ainda segundo a autora, a cultura organizacional permite conquistar a adesão e lealdade dos indivíduos, que ao terem orgulho em fazer parte da mesma se tornam mais disponíveis.

Segundo Schein (1990, 1992), a cultura organizacional corresponde a um conjunto de valores, normas, artefactos e padrões de comportamento que regem a forma como os indivíduos interagem numa organização e o modo como se dedicam ao trabalho e à organização. O autor considera assim que se devem distinguir os seguintes três níveis:

- os artefactos que traduzem a dimensão comportamental da cultura e constituem o nível mais superficial e palpável, mas são difíceis de operacionalizar. Podem aqui considerar-se o modo de vestir, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, a intensidade emocional, e outras;

- o nível dos valores e das normas, que se situa num plano consciente e tem a função normativa do comportamento dos membros em situações decisivas. À medida que os valores vão sendo reforçados, passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos, filosofias, objetivos e estratégias.

- o nível dos pressupostos básicos refere-se às bases fundamentais dos sistemas de significados e constituem a verdadeira essência da cultura de grupo. Assim, constituem soluções encontradas pelos grupos para resolver determinados problemas, tornando-se indiscutíveis e passadas (de forma inconsciente) para os novos membros da organização.

Bilhim (2009), sintetizando definições provenientes de vários autores, defende que a cultura organizacional corresponde à forma como as coisas se fazem, às normas,

valores e crenças próprios de uma organização, estando a cultura para a organização como a personalidade está para o indivíduo.

Segundo Serrano (2015), a cultura organizacional pode ser entendida como um conceito que se baseia no processo de trabalho, na aprendizagem e na interação que se verifica entre líder e liderados e a organização, não só baseada nas relações internas entre si mas também da organização com o exterior. Num estudo realizado por Damião (2013), o autor constatou que o estilo de liderança contribui para a construção de uma identidade e sentido de pertença dos liderados face à sua organização. O líder, ao ser percebido pelos liderados como tendo capacidade de delegar competências, distribuir tarefas, utilizar o melhor que cada um tem, valorizar conhecimentos e experiências, potenciando as capacidades de cada um em benefício do coletivo, contribui para a percepção de uma cultura colaborativa. Neste sentido, pode considerar-se que os princípios defendidos pelo líder, ao serem transmitidos aos liderados, permitem que vão surgindo boas práticas de resolução dos problemas que contribuem para a sobrevivência da organização, uma vez que se preserva o bom ambiente interno e se reforça a capacidade de fazer face ao ambiente externo hostil (Serrano, 2015).

Atendendo às dificuldades que as organizações atravessam no atual contexto e a necessidade de se diferenciarem, de se tornarem mais competitivas, parece haver uma tendência para descurar práticas como a partilha, a ajuda, a solidariedade ou a estima pelo outro e por si próprio (Serrano, 2015). Porém, nas organizações de Economia Social, estes princípios são primordiais no desenvolvimento das suas missões, pelo que o espírito de cooperação, do altruísmo e da filantropia não podem ser descurados.

A prática da filantropia, bem como do altruísmo, não se resume a algo que uma única pessoa possa resolver, é essencial que esta prática seja aceite e apoiada de forma generalizada (Payton & Moody, 2008), fazendo parte da cultura organizacional e consequentemente dos processos de liderança.

4.1. Filantropia

No século XVIII, com o crescimento natural da população, com o aparecimento de algumas epidemias, com a população de pobres e dependentes cada vez mais visível, tornou-se necessário prestar ajuda aos mais desfavorecidos, o que conduziu ao aparecimento de associações de voluntários para apoio mútuo, bem como doações filantrópicas por parte dos mais ricos para apoio às escolas, faculdades e hospitais (Hall, 2006). Enquanto organizações não-governamentais e não lucrativas, as organizações filantrópicas definiam-se pela contribuição da riqueza privada para fins públicos, com o

objetivo de manter e prestar ajuda social, educacional, ou outras atividades que atendam ao bem-estar (Borges, Miranda & Júnior, 2007).

A filantropia corresponde, segundo Anheier (2014), a práticas dos indivíduos que refletem o “amor pela humanidade” e da dedicação voluntária, através de bens e competências pessoais em benefício de causas públicas específicas. O autor refere ainda que a filantropia tem as suas raízes históricas na religião, mas o seu significado moderno surgiu com os esforços realizados por pessoas mais abastadas e empresas privadas, no sentido de resolver problemas sociais, tais como a pobreza e a exclusão.

Segundo Payton e Moody (2008), a filantropia envolve atos tão diversos como confortar uma criança com cancro, passar um cheque a uma instituição de solidariedade ou aumentar os fundos disponíveis para realizar doações. A filantropia envolve não só competências e ações, mas também motivações, valores, um propósito implícito para realizar uma ação voluntária que seja aceite e apoiada pela comunidade. Para os autores, na definição de filantropia é necessário considerar não só as doações que se fazem em dinheiro ou através de propriedades, mas também o serviço voluntário, quando um indivíduo disponibiliza o seu tempo ou talento, bem como a associação voluntária, ou seja, a atividade organizada sem a qual a maior parte da prática voluntária não teria efeito ou seria impossível. A filantropia pode assim ser considerada como uma ação moral em resposta a uma problemática humana.

De acordo com Karoff (2004), os atos filantrópicos aumentaram ao longo dos anos, mas em grande parte com base nas vantagens que daí podem advir para as empresas ou entidades privadas. Com vista a obterem um certificado de práticas sustentáveis, também conhecida como responsabilidade social, as empresas passaram a incluir nas suas missões o comportamento ético e a filantropia (Blaga, 2013).

Com o aumento de atos filantrópicos torna-se importante ressaltar que estes atos só fazem sentido se forem ao encontro das necessidades da comunidade e não dos benefícios que o filantropo pode adquirir. O mais importante no ato filantrópico passa por saber ouvir as necessidades, mais do que falar sobre projetos e organizações de quem pratica as ações (Karoff, 2004).

A filantropia pode, então, ser entendida como uma atitude civilizacional que deve ser ensinada desde cedo às crianças e que deve alimentar-se ao longo dos anos para que os indivíduos não esqueçam a importância de olhar para o outro como se fosse alguém que nos é próximo, como um vizinho ou familiar (Serrano, 2015). As ações filantrópicas devem ser incentivadas, contribuindo para que os cidadãos consigam olhar para a comunidade e não apenas para si próprios, para que consigam dar sem terem necessidade de receber bem materiais.

4.2. Altruísmo

Na sociedade, é possível verificar que os indivíduos muitas vezes agem no sentido de prestar ajuda ao outro, conseguem ver o mundo através dos olhos dos outros e sentir a sua dor (Kohn, 1990), sentimentos e ações que são transmitidas desde muito cedo às crianças.

O sentido de empatia e a preocupação com os outros desenvolve-se precocemente e é, segundo Serrano (2015), uma das âncoras do altruísmo, uma vez que a empatia é uma resposta que decorre da compreensão do estado emocional do outro e que é idêntica ao que a pessoa está a sentir (Eisenberg & Miller, 1990). Assim sendo, a empatia revela-se como uma experiência indireta de uma emoção próxima à emoção vivida por outra pessoa.

Neste sentido, o altruísmo pode ser definido, segundo Krebs e Hesteren (1994) como a capacidade do indivíduo para se comportar de forma a contribuir para o bem-estar do outro, com algum custo para si próprio e sem expectativa de ser recompensado.

Na origem da investigação sobre altruísmo e cooperação encontra-se Hamilton que em 1963, segundo Lencastre (2010), argumentou que os comportamentos cooperativos e altruístas, verificados na área da biologia, tinham evoluído com mais probabilidade em animais aparentados do que entre os que não tinham parentesco. De acordo com a sua perspetiva, uma ação que beneficia um parente de quem pratica um ato altruísta beneficia a probabilidade de reprodução do gene comum, daí a vantagem em praticar atos altruístas. Um exemplo desta atitude altruísta é, segundo Baravalle (2014), o que se pode verificar com uma espécie de peixes em que um indivíduo corre o risco de ser facilmente atacado por um predador, com o intuito de fornecer ao cardume uma valiosa informação ambiental acerca de possíveis perigos, possibilitando que estes se protejam e sobrevivam.

Anos mais tarde, em 1980 o mesmo autor, com a colaboração de Axelrod teoriza sobre os comportamentos de cooperação e altruísmo em populações humanas. Segundo os autores, quando existe uma grande probabilidade de um indivíduo encontrar outro num futuro próximo, também é grande a probabilidade de que apresente um comportamento cooperativo e altruísta. Os humanos revelam assim disponibilidade para praticarem atos altruístas, mesmo que não retirem benefícios imediatos desse comportamento (Lencastre, 2010).

Para tentar compreender o que é o altruísmo, os primeiros estudos centraram-se na identificação das condições em que ocorriam os comportamentos de ajuda, passando depois a centrar-se na explicação do porquê dos comportamentos altruístas (Krebs &

Hesteren, 1994). Ao longo dos anos, desenvolveram-se estudos no sentido de identificar variáveis associadas ao altruísmo, encontrando-se evidências do papel de moderadores e mediadores, como mecanismos de aprendizagem, normas pessoais e sociais ou fatores como a percepção de responsabilidade, empatia afetiva e cognitiva ou atração (Penner, 2002; Sturmer, Snyder & Omoto, 2005; cit. por Loureiro & Lima, 2009).

De acordo com Lencastre (2010), nos dias que correm e à semelhança do que se tem verificado ao longo dos tempos, os indivíduos preferem pertencer a pequenos grupos e os atos altruístas praticados tendem a beneficiar em primeiro lugar os seus familiares, depois o seu grupo e só de seguida a comunidade mais alargada. No entanto, com a evolução dos meios de comunicação os indivíduos passaram a identificar-se com outros que vivem a quilómetros de distância como se fossem seus vizinhos, sendo reflexo disto os movimentos de solidariedade coletiva a que frequentemente temos acesso. Muito embora esta globalização permita continuar a praticar atos altruístas, estes tornam-se mais frágeis, uma vez que não existe o reconhecimento individual e a potencial reciprocidade dos grupos de menores dimensões.

Neste sentido, nas organizações de Economia Social que constituem grupos de dimensões mais restritas, que têm como objetivo ajudar o outro sem fim lucrativo, estão reunidas as condições para que se verifiquem princípios como a filantropia, o altruísmo e a cooperação.

4.3. Cooperação

As instituições de Economia Social, à semelhança do que se verifica com as organizações com fins lucrativos, também estão sujeitas a recorrentes alterações, tais como alterações legislativas, diminuição de apoios estatais, aumento das exigências ou mudança nas necessidades dos beneficiários, ou alteração dos critérios para candidaturas a fundos comunitários. Desta forma, é necessário que estas instituições apostem na colaboração, na ajuda mútua, na troca e na complementaridade, potenciando-se o seu desenvolvimento.

Segundo Oakland e Oakland (1998), quando as organizações incentivam o trabalho em grupo, além de valorizarem os colaboradores, alcançam melhores resultados.

De acordo com Goleman et al. (2002), os líderes que apresentam capacidade de colaboração conseguem manter elevados níveis de cooperação entre os colaboradores.

Segundo Benzaquen (2006), a cooperação corresponde à ação entre dois ou mais agentes no sentido de fazer algo juntos, com vista a atingirem um objetivo comum. Assim, pode entende-se que em contexto profissional a cooperação corresponde a uma

forma de organização do trabalho que visa trabalhar em conjunto, colaborar com o outro em vez de se priorizar o trabalho individual (Jesus & Tiriba, 2003; cit. por Correia, Silva, Lucena, Gomes & Thiollent, 2011).

Quando se fala em cooperação, não se está a referir apenas a duas ou mais pessoas a trabalhar em conjunto. De acordo com Johnson e Johnson (1999), trabalhar em conjunto, ou seja, fazer parte de um grupo não significa cooperar. Neste sentido os autores identificam quatro tipos de grupo: pseudogrupo, grupo tradicional, grupo cooperativo e grupo cooperativo de elevado desempenho.

Um pseudogrupo corresponde a um conjunto de indivíduos indicados para trabalharem em conjunto, mas que não têm interesse em fazê-lo, pois têm objetivos distintos e irão interagir no sentido de alcançarem os seus próprios objetivos. Num grupo tradicional, os indivíduos aceitam trabalhar em conjunto, tendo por base um objetivo comum, mas não reconhecem a mais-valia de estarem juntos, interagindo apenas para partilha de informação, com vista a desenvolverem a tarefa. Nos grupos cooperativos, os indivíduos estão implicados num objetivo comum e cada um é responsável pelo seu desempenho e pelos resultados do grupo no global. Nestes grupos, os resultados refletem a contribuição e esforço de todos. O quarto tipo de grupo, cooperativo de elevado desempenho, diferencia-se dos grupos cooperativos apenas pelo nível de implicação dos seus membros em relação ao sucesso dos outros e do grupo como um todo (Passos, 2001).

A cooperação pode, assim, ser caracterizada por uma coordenação de esforços no sentido de se alcançar um objetivo comum.

5. PROBLEMÁTICA

A eficiência e eficácia de uma instituição não se restringe à quantidade ou qualidade dos recursos materiais, assumindo os recursos humanos um papel preponderante. De acordo com Lisboa (2012), os recursos humanos são considerados o ativo mais importante de qualquer organização, constituindo-se como os únicos que permitem às organizações diferenciarem-se, uma vez que o restante é facilmente imitável.

Os profissionais que trabalham em IPSS prestam cuidados a populações especiais, desde crianças, pessoas com deficiência ou idosos. Estas populações criam laços com os seus cuidadores, uma vez que passam com eles a maior parte do seu dia-a-dia. Por conseguinte, é essencial que estes profissionais estejam satisfeitos para que possam prestar os melhores cuidados possíveis, contribuindo também para a satisfação de quem beneficia desses cuidados. Como tal, estudar a satisfação no trabalho dos colaboradores apresenta-se de particular importância.

O estilo de liderança exercido nas organizações também se apresenta como relevante, na medida em que poderá contribuir para a satisfação profissional, e consequentemente para a melhoria dos cuidados prestados.

Neste contexto o problema que se coloca nesta investigação é o seguinte: *Qual é o estado de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS em estudo e que impacto têm os estilos de liderança nessa satisfação profissional?*

5.1. Questões de investigação

A partir do problema identificado, definiram-se as seguintes questões de investigação, às quais se pretende responder com o presente estudo:

Questão 1: Qual é o nível de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS?

Questão 2: As características sociodemográficas influenciam a satisfação profissional dos colaboradores?

Questão 3: Existem diferenças na perceção do estilo de liderança dos diretores técnicos e presidentes, entre os próprios e os colaboradores a si subordinados?

Questão 4: De que forma o estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes da direção se relaciona com a satisfação profissional dos colaboradores?

Questão 5: A filantropia, altruísmo e cooperação influenciam o estilo de liderança e a satisfação profissional?

Questão 6: A inteligência emocional influencia o estilo de liderança?

5.2. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho passa por estudar o nível de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS, bem como a forma como o estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes de direção a pode influenciar.

Como objetivos específicos que permitam alcançar o objetivo geral definiram-se os seguintes:

- Analisar os níveis de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS
- Analisar a influência das características sociodemográficas na satisfação profissional;
- Identificar distintos estilos de liderança exercidos pelos diretores técnicos e presidentes das IPSS;
- Comparar as diferenças entre a percepção dos líderes e dos colaboradores a si subordinados em relação à liderança dos primeiros.
- Analisar a influência do estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes na satisfação dos colaboradores;
- Analisar a influência da filantropia, do altruísmo e da cooperação nos estilos de liderança e na satisfação profissional;
- Analisar a influência da inteligência emocional nos estilos de liderança;

Depois de identificadas as questões de investigação e os objetivos, apresentam-se de seguida as hipóteses do presente estudo. Para Quivy e Campenhoudt (1998), a hipótese corresponde a uma proposição que supõe a relação entre dois termos e que, sendo provisória, deve ser verificada.

5.3. Hipóteses

De acordo com a literatura pode entender-se satisfação no trabalho como a avaliação que o colaborador faz do seu trabalho e as experiências proporcionadas por este, tendo por base nove dimensões: o trabalho em si; o salário; as promoções; o reconhecimento; os benefícios; a chefia; os colegas de trabalho; as condições de trabalho; a organização e a direção (Locke, 1976).

De acordo com Spector (1997) a satisfação profissional pode ser determinada por fatores associados ao indivíduo, como sejam as características sociodemográficas e profissionais, e por fatores derivados do ambiente de trabalho, tais como o clima organizacional ou o contexto social.

Na literatura é possível encontrar vários estudos que demonstram a influência das características sociodemográficas e profissionais, tais como a idade, as habilitações literárias, o tempo de vinculação e o tipo de vinculação dos colaboradores, na satisfação profissional. Colaboradores mais velhos apresentam índices de satisfação superiores (Green et al., 1999; Arvey et al., 1991), indivíduos com habilitações literárias mais elevadas apresentam maior insatisfação profissional (Mottaz, 1984, cit. por Santos, 2013; Pimentel, 2011; Matos, 2012), colaboradores mais antigos encontram-se mais satisfeitos (Green et al., 1999; Anyango et al., 2015), assim como os que têm um vínculo estável à organização (Hazan & Shaver, 1990). Tendo por base estes dados, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H1: A idade influencia de modo significativo a satisfação profissional.

H2: As habilitações literárias influenciam de modo significativo a satisfação profissional.

H3: O tempo de vinculação influencia de modo significativo a satisfação profissional.

H4: O tipo de vinculação influencia de modo significativo a satisfação profissional.

A partir dos anos 80 as abordagens sobre liderança passaram a dar maior relevância à atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. Segundo Melo (2004) a liderança decorre da atribuição feita pelos outros, pelo que o seu estudo passa necessariamente pela compreensão do modo como os líderes são percecionados. Desta forma, reconhecendo a importância das percepções de liderança colocou-se a seguinte hipótese:

H5: A percepção de liderança dos líderes difere da percepção de liderança dos colaboradores a si subordinados.

As IPSS são geridas e representadas por um órgão de administração que reúne em si as competências para gestão da instituição, sendo esse órgão liderado por um presidente (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro). Numa IPSS existe também, pelo menos, um diretor técnico que dirige a organização, não só através da programação de atividades, mas também de coordenação e supervisão de todo o pessoal (Portaria n.º 67/2012, de 21 de março).

A relação estabelecida por parte dos colaboradores com os supervisores / chefias e com os colegas é outro dos determinantes da satisfação profissional (Locke, 1976;

Fisher, 1985). Estudos revelam que comportamentos de liderança que vão ao encontro dos interesses dos colaboradores aumentam os níveis de satisfação profissional (Locke, 1976; Dalati & Kbarh, 2015).

Almeida (2012) e Gomes (2014) verificaram que quando os líderes apresentam um estilo de liderança orientado para as relações humanas, em vez de orientado para as tarefas, os níveis de satisfação são superiores. Por outro lado, existem cada vez mais estudos que demonstram que o estilo de liderança transformacional está entre os estilos que mais impactos positivos têm na satisfação profissional (Riaz & Haider, 2010; Shibru & Darshan, 2011; Yang et al., 2011; Tarcan et al., 2013). Por conseguinte, formularam-se as seguintes hipóteses:

H6: O estilo de liderança dos diretores técnicos influencia significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

H7: O estilo de liderança dos presidentes de direção influencia significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

A cultura organizacional corresponde a um conjunto de valores, normas, artefactos e padrões de comportamento que regem a forma como os indivíduos interagem numa organização (Schein, 1990, 1992). De acordo com a literatura, princípios como a filantropia (Anheier, 2014), altruísmo (Krebs & Hesteren, 1994) e cooperação sempre se encontraram associados à economia social, fazendo parte da sua cultura organizacional.

Segundo Serrano (2015) e Kostovski et al. (2015), a cultura organizacional encontra-se diretamente associada à liderança, uma vez que tem por base a interação entre o líder, os liderados e a organização, sendo necessário um líder visionário e eficaz para promover mudanças na organização.

Outros estudos revelam que a cultura organizacional tem uma repercussão positiva na satisfação profissional (MacIntosh & Doherty, 2010). Neste sentido, colocaram-se as seguintes hipóteses:

H8: A filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

H9: A filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam significativamente os estilos de liderança.

Segundo Zhou e George (2003), os líderes com elevada inteligência emocional conseguem entender com precisão os sentimentos dos seus seguidores e conseguem

facilmente ir ao encontro das necessidades destes. De acordo com Rego e Pina e Cunha (2003), um líder emocionalmente inteligente conseguirá atrair pessoas motivadas e potenciar elevados desempenhos organizacionais, exercendo assim efeitos transformacionais nos colaboradores.

Investigações desenvolvidas neste âmbito revelam que a liderança transformacional é, em parte, explicada pelas qualidades emocionais dos seus líderes, encontrando-se relações positivas e significativas entre este estilo de liderança e a inteligência emocional (Yukl, 1999; Wong & Law, 2002; Mathew & Gupta, 2015). Assim, propõe-se como hipótese:

H10: A inteligência emocional influencia significativamente os estilos de liderança.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6. METODOLOGIA

Segundo Alarcão (2001), é na fase da definição metodológica que se determinam os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação colocadas e às hipóteses formuladas. Desta forma, pretende-se através da metodologia estudar, descrever e explicar os métodos utilizados para se responder às questões colocadas. Encontram-se definidos de seguida o tipo de estudo, as variáveis, a amostra, bem como a descrição dos métodos e procedimentos utilizados para recolha e tratamento dos dados.

Com este estudo, pretende-se estudar a satisfação profissional dos colaboradores das Instituições Particulares de Solidariedade Social e perceber se determinadas características sociodemográficas desses colaboradores, bem como os estilos de liderança existentes nessas IPSS têm impacto na satisfação profissional de quem nelas trabalha. Pretende-se, também, contribuir para a reflexão sobre a influência da filantropia, do altruísmo e da cooperação, bem como da inteligência emocional nos estilos de liderança.

6.1. Tipo de estudo

O presente trabalho tem uma abordagem quantitativa e qualitativa. De acordo com Fortin (2009), a abordagem quantitativa visa descrever e verificar as relações entre variáveis e analisar as mudanças que se realizam na variável dependente após a manipulação da variável independente. Já a abordagem qualitativa visa uma investigação com as pessoas, em que o que interessa é o significado das experiências, sendo marcada pela subjetividade do investigador.

Sendo um estudo que visa conhecer a relação entre os estilos de liderança dos diretores técnicos e presidentes de direção com o índice de satisfação dos profissionais a eles subordinados, este assume-se como um estudo de carácter descritivo, que pretende estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação (Carmo & Ferreira, 1998) e do tipo correlacional pois visa analisar as relações entre as variáveis.

No que concerne ao tipo de coorte aplicado neste estudo, este foi transversal pois foi realizado num único momento.

6.2. Variáveis

As variáveis são, de acordo com Fortin (1999), qualidades, propriedades ou características de objetos, pessoas ou situações que são estudadas numa investigação. A variável dependente é, segundo Fortin (2009), a que sofre o efeito esperado da variável independente e esta, por sua vez, é a variável que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente.

Neste estudo, apresentam-se como variáveis dependentes a satisfação profissional dos colaboradores das IPSS e o estilo de liderança do diretor técnico e do presidente de direção, percecionados por estes.

As variáveis independentes consideradas são as sociodemográficas (idade, habilitações literárias, tempo de vinculação e tipo de vinculação), o estilo de liderança do diretor técnico e do presidente da direção percecionados pelos colaboradores, a filantropia, o altruísmo e a cooperação e a inteligência emocional.

6.3. Amostra

A técnica de amostragem utilizada neste estudo foi a amostragem não probabilística por conveniência, pois a escolha dos elementos foi realizada pela facilidade de acesso a estes por parte da investigadora (Fortin, 1999). Muito embora a amostragem seja não probabilística, no presente estudo assume-se como tal para realização da análise estatística, estando salvaguardada a não generalização dos resultados obtidos.

A amostra do presente estudo é constituída por seis diretoras técnicas e seis presidentes de direção, de seis IPSS do distrito de Santarém, e 118 colaboradores subordinados a essas diretoras técnicas e presidentes de direção.

As seis IPSS foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios: serem associações e não misericórdias, fundações ou interparoquiais; pertencerem ao distrito de Santarém; situarem-se próximas do concelho de Santarém; terem o mesmo tipo de respostas para a população idosa, nomeadamente Centro de Dia, Apoio Domiciliário e Estrutura Residencial para Idosos. Para seleção das IPSS foi solicitada a colaboração da União Distrital das IPSS de Santarém. A lista das IPSS selecionadas é a seguinte:

- Associação de Solidariedade Social e de Melhoramentos de Amiais de Baixo;
- Centro de Apoio Social da Parreira;
- Centro de Bem-Estar Social de Alcanena;
- Centro de Bem-Estar Social de Vale de Figueira;
- Centro de Solidariedade Social Padre José Filipe Rodrigues – Zibreira;
- Centro Social Serra do Alecrim – Alcanede

A tabela que se apresenta de seguida permite observar o número total de colaboradores das instituições - não incluindo nessa contagem as diretoras técnicas - bem como o número de questionários entregues e o número de questionários válidos.

Tabela 2 - Número de colaboradores e questionários entregues e válidos por instituição

Instituição	N.º colaboradores	N.º questionários entregues	Nº questionários válidos
IPSS A	33	25	21
IPSS B	16	16	16
IPSS C	31	25	19
IPSS D	44	30	22
IPSS E	33	25	22
IPSS F	91	28	18
Total	248	149	118

O número de questionários entregues não corresponde ao número de colaboradores das instituições, mas sim ao número de questionários que as diretoras técnicas indicaram que seria possível distribuir pelos mesmos, no momento em que foram contactadas. No caso da IPSS F, optou-se por distribuir um número de questionários idêntico ao das restantes instituições, para que o tamanho das amostras fosse semelhante.

No que concerne ao número de questionários válidos, os valores são em quase todos os casos inferiores aos entregues, pois não foram devolvidos na totalidade ou em algumas situações foram devolvidos com várias escalas por preencher.

Apresenta-se de seguida a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes no presente estudo.

6.3.1. Colaboradores

a) Sexo

No total dos 118 colaboradores que constituem a amostra deste estudo, cerca de 94% (N=111) são do sexo feminino e cerca de 6% (N=7) são do sexo masculino, tal como se pode constatar na tabela que se segue (Tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição da amostra por instituição e no total, segundo o sexo

Instituição	Feminino	Masculino
IPSS A	20	1
IPSS B	16	0
IPSS C	19	0
IPSS D	19	3
IPSS E	21	1
IPSS F	16	2
Total	111 (94,07%)	7 (5,93%)

b) Idade

No que concerne à idade, a média de idades dos colaboradores que participaram no presente estudo é de 42,06 anos ($dp=10,5$ anos), tendo o indivíduo mais novo 20 anos e o mais velho 65 anos. Através do gráfico que se apresenta de seguida é possível observar a representatividade de cada escalão etário, na amostra do presente estudo.

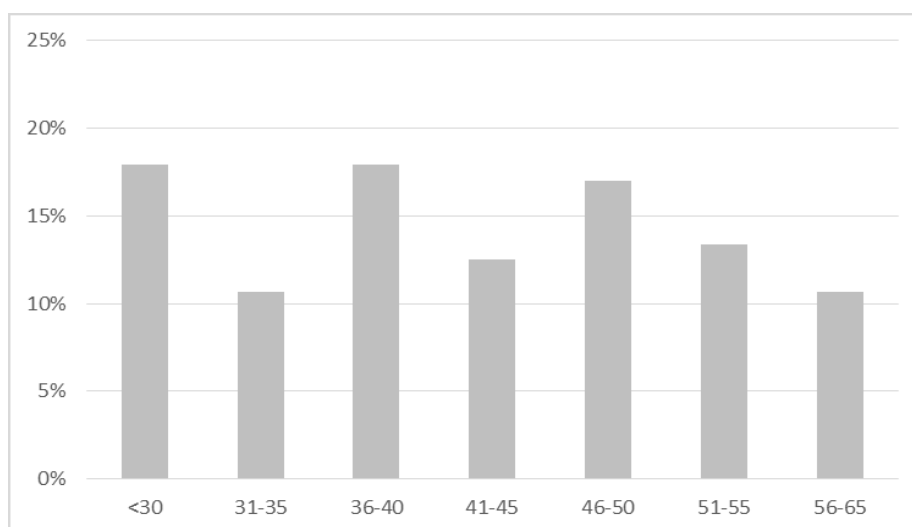


Figura 1 - Distribuição da amostra de colaboradores segundo a idade

Os escalões mais representados correspondem a menores de 30 anos (17,9%), entre 36 e 40 anos (17,9%) e entre 46 e 50 anos (17,0%). Por outro lado, os escalões etários que estão em menor percentagem são o de 31-35 anos (10,7%) e 56-65 anos (10,7%).

Na Tabela 4 pode observar-se que a média de idades dos colaboradores das seis instituições varia entre 39 anos e 44 anos.

Tabela 4 - Distribuição da amostra por instituição, segundo a idade

Instituição	Média	Dp	Mínimo	Máximo
IPSS A	43,10	6,9	24	58
IPSS B	41,93	8,8	29	59
IPSS C	39,36	12,5	20	56
IPSS D	41,36	12,5	22	61
IPSS E	42,23	12,3	20	65
IPSS F	43,72	9,7	27	58

c) Habilitações Literárias

No que respeita às habilitações literárias, no total, a maior parte dos colaboradores têm o ensino secundário (30,5%), seguindo-se os colaboradores com o 3.º ciclo do ensino básico (28,8%). De ressaltar, que o 1.º ciclo de ensino básico é o grupo que apresenta menor expressão (5,9%). A Tabela 5 permite ainda verificar que o nível de habilitações literárias varia de instituição para instituição, podendo comparar-se a primeira instituição, em que a maioria dos colaboradores tem o ensino secundário, seguindo-se o 3.º ciclo de ensino básico, e o 1.º ciclo de ensino básico não tem qualquer representatividade, com a quinta instituição em que a distribuição entre os vários ciclos de ensino é muito idêntica, sendo a percentagem de colaboradores com ensino secundário igual à de colaboradores com o 1º ciclo do ensino básico.

Tabela 5 - Distribuição da amostra por instituição, segundo as habilitações literárias

Instituição	1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	Secundário	Ens. Sup.
IPSS A	0%	4,8%	33,3%	57,1%	4,8%
IPSS B	0%	25%	25%	31,3%	18,8%
IPSS C	5,3%	15,8%	52,6%	10,5%	15,8%
IPSS D	4,5%	18,2%	18,2%	40,9%	18,2%
IPSS E	18,2%	22,7%	22,7%	18,2%	18,2%
IPSS F	5,6%	27,8%	22,2%	22,2%	22,2%
Total	5,9%	18,7%	28,8%	30,5%	16,1%

d) Tempo de vinculação à instituição

No que concerne ao tempo de vinculação, ou seja, há quanto tempo trabalham na referida instituição, é possível constatar através da Tabela 6 que a maioria (35,5%) está há mais de 6 anos, seguindo-se os colaboradores que estão na instituição há entre 1 e 3 anos (31,4%).

Tabela 6 - Distribuição da amostra por instituição, segundo o tempo de vinculação

Instituição	< 1 ano	1 a 3 anos	3 a 6 anos	> 6 anos
IPSS A	28,6%	33,3%	4,8%	33,3%
IPSS B	18,8%	25%	0%	56,3%
IPSS C	10,5%	73,7%	15,8%	0%
IPSS D	40,9%	18,2%	13,6%	27,3%
IPSS E	9,1%	18,2%	31,8%	40,9%
IPSS F	16,7%	22,2%	0%	61,1%
Total	21,2%	31,4%	11,9%	35,5%

e) Tipo de vínculo à instituição

O tipo de vínculo à instituição que predomina, considerando a totalidade dos colaboradores, é o efetivo (55,1%), seguindo-se o termo certo (38,1%). Analisando os dados por instituição (Tabela 7), à exceção de uma (IPSS C), as restantes apresentam também a distribuição referida. De salientar que a percentagem de colaboradores a realizar Contratos de Emprego Inserção e em Prestação de Serviços é reduzida, verificando-se que, em algumas situações, não tem qualquer expressão.

Tabela 7 - Distribuição da amostra por instituição, segundo o tipo de vínculo

Instituição	CEI	Termo certo	Efetivo	Prestação Serviços
IPSS A	9,5%	33,3%	57,1%	0%
IPSS B	0%	37,5%	56,3%	6,3%
IPSS C	10,5%	63,2%	21,1%	5,3%
IPSS D	0%	40,9%	54,5%	4,5%
IPSS E	0%	31,8%	63,6%	4,5%
IPSS F	0%	22%	78%	0%
Total	3,4%	38,1%	55,1%	3,4%

6.3.2. Presidentes de Direção e Diretoras Técnicas

Na Tabela 8, é possível constatar que neste estudo participaram seis presidentes de direção, dos quais cinco são do sexo masculino e uma é do sexo feminino. A média de idades é de 60,7 anos (dp=9,6), tendo o presidente mais novo 47 anos e o mais velho 69 anos. No que respeita às habilitações literárias, um tem o 1.º ciclo de ensino básico, um tem o 3.º ciclo de ensino básico, um tem o ensino secundário e três têm o ensino superior. Relativamente ao tempo em que desenvolvem atividades na direção das instituições, três fazem-no há um período entre 3 a 6 anos e os outros três há mais de 6 anos.

Tabela 8 - Caracterização dos presidentes de direção e das diretoras técnicas

Variável	Níveis	N (Presidente)	N (Diretora)
Sexo	Masculino	5	0
	Feminino	1	6
Idade	Mínimo	47	36
	Máximo	69	59
	Média	60,7 (dp=9,6)	44 (dp=11,3)
Hab. Literárias	1.º ciclo	1	0
	2.º ciclo	0	0
	3.º ciclo	1	0
	Secundário	1	0
	Ens. Sup	3	6
	< 1 ano	0	0
Tempo de atividade	1-3 anos	0	0
	3-6 Anos	3	0
	> 6 anos	3	6

No que concerne às diretoras técnicas, a amostra é constituída por seis que apresentam uma média de idades de 44 anos (dp=11,3), tendo a mais nova 36 anos e a mais velha 59 anos. Todas as diretoras técnicas possuem o ensino superior e trabalham nas instituições correspondentes há mais de seis anos.

6.4. Instrumentos de recolha de dados

O principal instrumento para recolha de dados no presente estudo foi o inquérito por questionário que, segundo Fortin (1999), corresponde a um conjunto de questões que permitem avaliar atitudes e opiniões, mas também obter qualquer outra informação junto dos indivíduos.

Apesar de principal, o questionário não foi o único instrumento utilizado, pois tendo-se considerado igualmente pertinente recorrer à entrevista para complementar os dados quantitativos obtidos. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a entrevista caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, onde o primeiro utiliza um conjunto de perguntas-guia, relativamente abertas, que permitirão aos interlocutores falar abertamente e da forma que desejarem.

6.4.1. Inquérito por questionário

A recolha de dados quantitativos teve por base dois questionários distintos: um aplicado às diretoras técnicas e presidentes da direção (Apêndice A) e outro aplicado aos

colaboradores das IPSS subordinados a esses diretores técnicos e presidentes (Apêndice B).

Como as escalas utilizadas nos questionários foram adaptadas de outros questionários, considerou-se pertinente efetuar uma análise à compreensibilidade das questões que as constituíam. No sentido de identificar possíveis dificuldades de preenchimento, foi realizado um pré-teste com uma diretora técnica e duas funcionárias de uma IPSS onde não se iria realizar o presente estudo. Após o pré-teste, realizaram-se os ajustes necessários.

Questionário às diretoras técnicas e Questionário aos presidentes de direção

Os questionários aplicados às diretoras técnicas e presidentes de direção são em tudo idênticos, diferindo apenas nos destinatários, e encontram-se divididos em três partes.

A primeira parte corresponde à percepção de cada inquirido em relação à sua prática de comportamentos de filantropia, de altruísmo e de cooperação, bem como de liderança. Para cada dimensão de filantropia, de altruísmo e de cooperação foram colocadas duas questões, com resposta numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Através destas questões, pretendia-se verificar em que medida a filantropia, o altruísmo e a cooperação se poderiam relacionar com a liderança. Para a liderança foi utilizado o Questionário de Liderança Multifatorial – Forma 6S (QLM-6S) (adaptado por Northouse, 1997), constituído por 21 itens com resposta numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. O QLM-6S avalia a liderança de acordo com sete dimensões que podem ser observadas na tabela que se apresenta de seguida.

Tabela 9 - Tipo de liderança e dimensões do Questionário QLM-6S

Tipo de liderança	Dimensões	Itens
Liderança Transformacional	Influência idealizada	1, 8, 15
	Inspiração motivacional	2, 9, 16
	Estimulação intelectual	3, 10, 17
	Consideração pelos outros	4, 11, 18
Liderança Transaccional	Gestão de recompensas	5, 12, 19
	Gestão pela exceção	6, 13, 20
Liderança Laissez-faire	Laissez-faire	7, 14, 21

A segunda parte corresponde à Escala de inteligência emocional, que foi adaptada do Questionário de Weisinger (adaptado por Castro, 2010, cit. por Afonso, 2011). Esta escala é constituída por 23 questões, com resposta numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Baixa Capacidade” e 5 a “Alta Capacidade”, que se dividem nas dimensões indicadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Dimensões da Escala de Inteligência Emocional

Dimensões	Itens
Autoconsciência	1, 11, 13, 17, 21
Autocontrolo	2, 3, 4, 5, 9
Autoconfiança	22, 23, 25, 26, 28
Relacionar-se bem	8, 29, 34, 35, 36, 37, 38

A terceira parte corresponde à caracterização sociodemográfica, em que deve ser indicada a idade, o sexo, as habilitações literárias e o tempo de ligação à instituição.

Questionário aos colaboradores

O questionário aplicado aos colaboradores encontra-se dividido em quatro partes. A primeira parte corresponde à Escala de avaliação da satisfação dos colaboradores, constituída por 31 itens, com resposta numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Esta escala foi adaptada do Questionário de Avaliação da Satisfação de Colaboradores (Centro de Dia) - Segurança Social (2010), de acordo com as 9 dimensões de satisfação no trabalho identificadas por Locke (1976), tendo sido atribuídas as denominações que se apresentam na Tabela 11.

Tabela 11 - Denominações das subescalas do Questionário de Avaliação da satisfação dos colaboradores

Nova denominação	Denominação anterior	Itens
Condições de trabalho	Satisfação com o trabalho e com as condições de trabalho	1, 2, 3, 4, 5, 12, 13
Salário e benefícios	Satisfação com salários e benefícios	6, 7, 8
Reconhecimento e promoção	Satisfação com reconhecimento e com promoções	9, 10, 11, 17, 18
Supervisão	Satisfação com a chefia	14, 15, 16, 29, 30
Relações de trabalho internas	Satisfação com colegas	19, 20, 21, 22, 23, 24
Organização/direção	Satisfação com a organização e direção	25, 26, 27, 28
Satisfação geral	Satisfação geral	31

A segunda parte visa avaliar a percepção dos colaboradores em relação a comportamentos de filantropia, de altruísmo e de cooperação, bem como de liderança praticados pela diretora técnica. Para cada dimensão de filantropia, de altruísmo e de cooperação foram colocadas duas questões, com resposta numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Através destas questões, pretendia-se verificar em que medida a filantropia, o altruísmo e a cooperação poderiam relacionar-se com a satisfação profissional e a liderança. Para a liderança foi utilizado o Questionário de Liderança Multifatorial – Forma 6S (QLM-6S) (adaptado por Northouse, 1997), constituído por 21 itens com resposta numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

A terceira parte utiliza as mesmas escalas da segunda parte, com a diferença de serem direccionadas ao presidente da direcção.

A última parte corresponde à caracterização sociodemográfica e profissional, em que deve ser indicada a idade, o sexo, as habilitações literárias, o tempo de trabalho na instituição e o vínculo de trabalho com a instituição.

6.4.2. Entrevista

A entrevista foi realizada no sentido de ajudar a identificar o tipo de liderança existente nas IPSS e perceber a possível relação desta liderança com a satisfação dos colaboradores. Neste sentido, foi elaborado um guião de entrevista (Apêndice C) constituído por questões que visavam essencialmente as seguintes temáticas:

- Definição do perfil do presidente de direcção;
- Filantropia, altruísmo e cooperação;
- Gestão da instituição;
- Processo de liderança;
- Satisfação profissional dos trabalhadores;
- Relação entre liderança e satisfação profissional.

A entrevista foi aplicada apenas a dois dos seis presidentes de direcção, uma vez que este não era o instrumento principal da presente investigação. Foi utilizada como um complemento, para ajudar a definir as escalas a utilizar no questionário, bem como para ajudar a compreender as relações entre variáveis. Considerou-se pertinente realizar a entrevista a presidentes que à partida pudessem ter perspetivas diferentes sobre a liderança e o funcionamento de uma IPSS, contribuindo assim para um enriquecimento

do estudo. Porém, como não se conheciam os presidentes de direção e, desta forma, não seria possível identificar esta característica, optou-se por seleccionar dois presidentes que apresentassem uma diferença considerável no tempo em que se encontravam ligados à instituição, ou seja, um com vários anos de experiência no processo de liderança de uma IPSS e outro que desempenhasse tais funções há sensivelmente três anos. Atendendo ao facto de poder ser necessário mais deslocações às IPSS onde se realizariam as entrevistas, foi também tida em consideração a localização das mesmas, optando-se pelas que se encontravam mais próximas da área de residência da investigadora.

6.5. Procedimentos

Numa primeira fase, foram contactadas via e-mail (Apêndice D) duas IPSS, às quais se deu a conhecer o interesse em realizar o estudo e a solicitar o agendamento de uma entrevista com os respetivos presidentes de direção.

Após a realização das entrevistas, que serviram também de base para a adaptação dos questionários, foram contactadas, via e-mail, outras quatro IPSS para informar sobre o interesse em realizar o estudo e solicitar autorização para aplicação dos questionários.

Foram realizadas reuniões presenciais com as seis diretoras técnicas, no sentido de explicar melhor os objetivos do estudo e solicitar a colaboração no processo de recolha de dados.

Os questionários foram entregues às diretoras técnicas, juntamente com envelopes A5 vazios, os quais foram utilizados para colocar os questionários após serem respondidos. Desta forma, foi possível garantir o anonimato das respostas dadas. Em cada instituição, foi ainda distribuído um questionário para a diretora técnica e um para o presidente da direção.

Na reunião com as diretoras técnicas, foram agendados os dias para efetuar a recolha dos questionários, até quinze dias após a entrega.

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à inserção dos dados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19.0, no sentido de se fazer a respetiva análise e de se obterem resultados que ajudassem a encontrar respostas aos objetivos previamente definidos.

6.5.1. Tratamento dos dados

O tratamento de dados consiste na análise e interpretação dos dados recolhidos, com vista a proporem-se respostas às questões de investigação.

Através da estatística descritiva determinaram-se as frequências absolutas e percentuais, as medidas de tendência central (médias) e as medidas de dispersão variabilidade (desvio-padrão).

No que concerne à estatística inferencial, utilizaram-se testes paramétricos e não paramétricos pois não se verificou a distribuição da normalidade (Apêndice E) em todas as variáveis.

Para confirmar os pressupostos dos testes, nomeadamente a referida normalidade de distribuição de valores e homogeneidade de variâncias, foram utilizados o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e o teste de *Levene*. Neste sentido, quando se verificou a normalidade recorreu-se ao teste paramétrico Análise de Variância (ANOVA), para comparação de mais de dois grupos. Quando os pressupostos não se verificavam optou-se pelos testes não-paramétricos alternativos, nomeadamente o Teste de *Mann-Whitney* ou o teste de *Kruskal-Wallis*. Relativamente ao teste de *Kruskal-Wallis*, nas situações em que se verificaram diferenças significativas, como o SPSS até à versão 19.0 não tem testes de comparação múltipla *à posteriori*, procedeu-se como descrito por Maroco (2007), ou seja, as variáveis dependentes foram ordenadas através do comando Rank Cases e de seguida utilizaram-se testes de comparação múltipla da *Anova-Way* sobre as novas variáveis ordenadas, nomeadamente o teste *Tukey*.

Para correlacionar duas variáveis, utilizou-se a correlação de *Pearson* quando se verificava a normalidade e a correlação se *Spearman* quando a normalidade não era assumida. Um sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. Por outro lado, o sinal positivo da correlação significa uma correlação positiva e, como tal, quando uma variável aumenta a outra também aumenta (Pestana & Gageiro, 2000). Assim, quanto mais próximo o valor de *r* estiver de +1 ou -1, maior será a associação entre as variáveis. A proximidade a (\pm) 1 indica uma associação muito forte, (\pm) 0.70 indica uma forte correlação, entre (\pm) 0.30 a 0.7 indica correlação moderada e de 0 a (\pm) 0.30 indica fraca correlação (Fortin, 2009).

A Regressão Linear Múltipla foi também utilizada, com vista a medir a força com que uma variável dependente se relaciona com um conjunto de outras variáveis.

No estudo das inferências estatísticas, utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese um nível de significância (α) $\leq 0,05$.

Além da análise quantitativa realizou-se também análise qualitativa, através da análise de conteúdo, que visa compreender o significado que os acontecimentos e as interações entre os factos têm para os indivíduos. Este método aparece como uma

ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso, permitindo ao investigador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta (Silva, Gobbi & Simão, 2005). A análise de conteúdo não se baseou na quantificação dos dados qualitativos, mas antes na sua interpretação com o objetivo de explorar conceitos e relações nos dados.

6.5.2. Análise da consistência interna

A consistência interna avalia a consistência com que determinado conjunto de itens de medida estima uma determinada dimensão. No presente estudo, a consistência interna dos instrumentos foi avaliada através do coeficiente de Alfa de Cronbach (α), o qual varia numa escala de 0 a 1 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). O limite inferior geralmente aceite é de 0.7, considerando-se neste caso a consistência interna razoável. No entanto, segundo Davis (1964, cit. por Maroco & Garcia-Marques, 2006), para grupos entre 25 a 50 indivíduos, podem aceitar-se valores acima de 0.5. Quando os valores se situam entre 0.8 e 0.9, a consistência interna é boa e a partir de 0.9 pode afirmar-se que a consistência interna é excelente.

Escala de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Como a escala de satisfação utilizada no presente estudo resulta de uma adaptação de uma escala já existente, o Questionário de Avaliação da Satisfação de Colaboradores – Centro de Dia (Segurança Social, 2010), torna-se pertinente analisar a sua confiabilidade. O valor global obtido para os 31 itens foi de 0,937, podendo ser considerado como excelente. A análise realizada permitiu ainda verificar que o valor não melhoraria se algum dos itens fosse eliminado (Apêndice F).

No que concerne aos valores de consistência interna das subescalas, estes variam entre 0,695 (fraco) para a subescala condições de trabalho e 0,831 (bom) para a subescala organização / direção.

Tabela 12 - Consistência interna das subescalas de satisfação

Subescala	Alfa de Cronbach	N.º de itens
Condições de trabalho	0,695	7
Salário e benefícios	0,764	3
Reconhecimento e promoção	0,748	5
Supervisão	0,822	5
Relações de trabalho internas	0,756	6
Organização / Direção	0,831	4

Através da correlação de *Spearman*, uma vez que as variáveis não seguem distribuição normal, foi possível constatar que as diversas subescalas de satisfação e o valor do item de satisfação profissional se correlacionam positivamente, com valores que variam entre 0,379 para Salários e benefícios e 0,690 para Supervisão (Tabela 13).

Tabela 13 - Correlação entre cada subescala e o item de satisfação profissional

Subescala	Item Satisfação Profissional
Condições de trabalho	0,531**
Salário e benefícios	0,379**
Reconhecimento e promoção	0,557**
Supervisão	0,690**
Relações de trabalho internas	0,513**
Organização / Direção	0,527**

** Correlação significativa para um nível $\leq 0,01$

Escala de Liderança

À semelhança da escala de satisfação, também a escala de liderança utilizada no presente estudo resulta de uma adaptação de uma escala já existente, neste caso o Questionário de Liderança Multifatorial – Forma 6S (adaptado de Northouse, 1997), pelo que se torna pertinente analisar a sua confiabilidade. O valor global obtido, para os 21 itens foi de 0,947, podendo ser considerado como excelente. A análise realizada permitiu ainda verificar que o valor praticamente não melhoraria se algum dos itens fosse eliminado (Apêndice F).

Tabela 14 - Consistência interna das escalas e subescalas de liderança

Subescala	Alfa de Cronbach	N.º de itens
<i>Transformacional</i>	0,932	4
Influência Idealizada	0,878	3
Inspiração motivacional	0,855	3
Estimulação Intelectual	0,851	3
Consideração pelos outros	0,798	3
<i>Transacional</i>	0,767	2
Gestão das Recompensas	0,828	3
Gestão pela Exceção	0,779	3
<i>Laissez-faire</i>	0,605	3

A análise da consistência interna das subescalas permite verificar que os valores variam entre 0,605 (fraco) para a subescala *laissez-faire* e 0,878 (bom) para a subescala

influência idealizada (Tabela 14). De salientar, que a escala transformacional obtém um valor excelente de 0,932 e a escala transacional um valor razoável de 0,767.

Escala Filantropia, Altruísmo e Cooperação

Nos questionários aplicados no presente estudo, além de terem sido utilizadas escalas adaptadas de outras escalas já existentes, considerou-se pertinente a inclusão de mais três questões relativas à filantropia, altruísmo e cooperação (FAC). Com estas questões pretendia-se verificar se as variáveis filantropia, altruísmo e cooperação podem ser consideradas nos estilos de liderança. Considerou-se ainda pertinente questionar de forma direta a influência destas variáveis na satisfação profissional, pelo que foram acrescentados mais três itens (FAC – satisfação). Desta forma, e tal como realizado nas outras escalas, é importante analisar a confiabilidade dos itens acrescentados.

O valor global obtido, para os 6 itens foi de 0,907, podendo ser considerado como excelente (Tabela 15).

Tabela 15 - Consistência interna da escala FAC

Subescala	Alfa de Cronbach	N.º de itens
<i>Filantropia, Altruísmo e Cooperação</i>	<i>0,907</i>	<i>6</i>
FAC – comportamentos	0,890	3
FAC – satisfação	0,899	3

A subescala FAC - comportamentos apresenta um valor global de consistência interna de 0,890 (bom) e a subescala FAC – satisfação apresenta um valor de 0,899 (bom). A análise realizada permitiu ainda verificar que nos três casos o valor praticamente não melhoraria se algum dos itens fosse eliminado (Apêndice F).

No questionário das diretoras técnicas e dos presidentes de direção, encontravam-se outras três questões relacionadas com a filantropia, altruísmo e cooperação que, após se verificar em estudo exploratório não contribuírem de forma significativa para a interpretação dos resultados, se optou por não considerar no presente estudo.

Tabela 16 - Correlações entre variáveis adicionais

	Ajudar os outros	Trabalhar em colaboração	Dedicação influencia satisfação	Ajudar influencia satisfação	Colaboração influencia satisfação
Dedicação causas sociais	,738**	,742**	,564**	,406**	,450**
Ajudar os outros	1	,766**	,651**	,561**	,624**
Trabalhar em colaboração		1	,510**	,505**	,553**
Dedicação influencia satisfação			1	,665**	,748**
Ajudar influencia satisfação				1	,830**

** Correlação significativa para um nível $\leq 0,01$

Ao analisarmos as correlações entre os itens é possível verificar que todos se relacionam de forma positiva, podendo-se ressaltar que as relações mais fortes se encontram entre os itens de cada subescala. Através da Tabela 16 é possível constatar que a dedicação a causas sociais (filantropia) se correlaciona ($r=,738$) com a ajuda aos outros (altruísmo), assim como com o trabalho em colaboração (cooperação) ($r=,742$). O mesmo se verifica entre a ajuda aos outros e o trabalho em colaboração ($r=,766$). No que concerne às questões que relacionam as FAC com a satisfação profissional, as correlações vão no mesmo sentido.

Escala de Inteligência Emocional

A Escala de Inteligência Emocional utilizada no presente estudo resulta de uma adaptação de uma escala já existente, neste caso o Questionário de Weisinger, (adaptado por Castro, 2010; retirado de Afonso, 2011), pelo que se torna necessária a análise da confiabilidade. O valor global obtido para os 23 itens foi de 0,736 como se pode observar na Tabela 17, considerando-se um valor razoável que praticamente não melhoraria se algum dos itens fosse eliminado (Apêndice F).

Tabela 17 - Consistência interna da escala e subescalas de inteligência emocional

Subescala	Alfa de Cronbach	N.º de itens
<i>Inteligência Emocional</i>	0,736	23
Autoconsciência	0,591	5
Autocontrolo	0,591	5
Autoconfiança	0,560	5
Relacionar-se bem	0,652	8

A análise da consistência interna das subescalas permite verificar que os valores variam entre 0,560 (fraco) para a subescala autoconfiança e 0,652 (fraco) para a subescala relacionar-se bem. Atendendo a que as subescalas obtiveram valores baixos, e o que se pretende neste estudo é perceber de uma forma geral a influência da inteligência emocional nos estilos de liderança, esta escala será utilizada na análise de dados, apenas na globalidade.

7. RESULTADOS

Numa primeira fase deste estudo, realizou-se uma revisão de literatura, que fundamenta o seu modelo teórico, através do qual foi possível estabelecer as variáveis e as hipóteses. Nesta sequência, definiu-se a amostra e descreveram-se os métodos e procedimentos utilizados para recolha e tratamento dos dados. Seguidamente, apresentam-se os resultados obtidos, que são a base das conclusões relativamente às hipóteses colocadas.

7.1. Apresentação e análise dos dados quantitativos

A apresentação e análise dos dados quantitativos que de seguida se apresenta encontra-se estruturada de acordo com os objetivos definidos. Como tal, tem em consideração as variáveis em estudo, nomeadamente a satisfação profissional, as características sociodemográficas e profissionais, a liderança, a filantropia, o altruísmo e a cooperação e a inteligência emocional. Para cada variável apresenta-se numa primeira fase uma análise estatística descritiva, recorrendo às medidas de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão) e, numa segunda fase, uma análise estatística inferencial com testes estatísticos.

7.1.1. Satisfação dos colaboradores

A Tabela 18 permite observar os valores de satisfação profissional obtidos pelos colaboradores nas várias subescalas de satisfação e no item de satisfação profissional geral. Verifica-se que as médias das várias subescalas são inferiores à média do item de satisfação profissional ($M=3,82$; $dp=0,82$) e todas se situam acima do valor 3 “às vezes”, numa escala de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. Constata-se, desta forma, que os colaboradores se consideram, de uma forma geral, satisfeitos ou muito satisfeitos. Pode ainda observar-se que a subescala que apresenta valores médios mais baixos é a de “salários e benefícios” ($M=3,31$; $dp=0,87$) e a que apresenta valores mais altos é a de “condições de trabalho” ($M=3,77$; $dp=0,52$).

Tabela 18 - Estatística descritiva relativa à satisfação profissional

Subescalas	Média	Dp	Mínimo	Máximo
Condições de trabalho	3,77	0,52	2	5
Salário e benefícios	3,31	0,87	1	5
Reconhecimento e promoção	3,54	0,68	1,20	5
Supervisão	3,63	0,72	1,20	5
Relações de trabalho internas	3,65	0,66	1,67	5
Organização / Direção	3,66	0,85	1,50	5
Item satisfação prof.	3,82	0,82	2	5
Satisfação profissional geral	3,59	0,59	1,68	4,92

Ao analisarmos a informação estatística por instituição, nomeadamente através da Tabela 19, verificamos que existem diferenças nas médias entre as mesmas. A IPSS A é a que apresenta de uma forma geral ($M=4,07$; $dp=0,57$), e no item de satisfação profissional ($M=4,19$; $dp=0,81$), valores de satisfação mais altos. A IPSS B é a que apresenta o valor do item de satisfação profissional ($M=5,56$; $dp=0,73$) mais baixo e a IPSS C a que apresenta o valor mais baixo para a satisfação profissional geral ($M=3,22$; $dp=0,65$).

Tabela 19 – Média da satisfação profissional, por instituição

Subescala	IPSS A		IPSS B		IPSS C		IPSS D		IPSS E		IPSS F	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Condições de trabalho	4,03	0,61	3,57	0,35	3,59	0,58	3,72	0,32	3,76	0,51	3,88	0,59
Salário e benefícios	3,73	0,80	3,12	0,95	2,86	0,78	3,92	0,25	2,80	0,72	3,31	0,97
Reconhecimento e promoção	3,94	0,73	3,30	0,46	3,32	0,78	3,63	0,33	3,35	0,60	3,61	0,89
Supervisão	4,26	0,57	3,28	0,55	3,16	0,76	3,45	0,34	3,83	0,55	3,68	0,94
Relações de trabalho internas	4,14	0,51	3,69	0,64	3,29	0,77	3,70	0,35	3,47	0,53	3,56	0,85
Organização / Direção	4,29	0,53	3,48	0,98	3,13	0,93	3,67	0,39	3,60	0,83	3,67	0,96
Item satisfação prof.	4,19	0,81	3,56	0,73	3,68	0,89	3,59	0,50	3,91	0,87	3,94	0,99
Satisfação profissional geral	4,07	0,57	3,40	0,36	3,22	0,65	3,68	0,23	3,47	0,53	3,61	0,72

7.1.2. Características sociodemográficas e profissionais

Após a realização da análise descritiva relativa à satisfação profissional foram testadas as hipóteses formuladas relativamente às características sociodemográficas e profissionais, cuja análise descritiva se encontra na caracterização da amostra.

Hipótese 1 (H1): A idade influencia de modo significativo a satisfação profissional.

Através da hipótese 1, pretendia-se verificar se a idade dos colaboradores influenciaria a satisfação profissional, pelo que se realizou uma análise de variância entre a idade e a satisfação profissional, após se ter verificado a normalidade da distribuição e a homogeneidade de variâncias da variável. A Tabela 20 permite verificar que existem diferenças significativas ($p < 0,05$) entre os grupos etários, o que nos permite aceitar a hipótese alternativa formulada (H1).

Tabela 20 - Análise de variância entre a idade e a satisfação profissional

	Sum of Squares	gl	Mean Square	F	p
Between Groups	6,197	6	1,033	3,943	,001
Within Groups	27,505	105	,262		
Total	33,702	111			

*nível de significância $\leq 0,05$

O teste de comparação múltipla de Tukey permite verificar que as diferenças significativas se encontram entre os colaboradores da faixa etária 31-35 anos e os colaboradores das faixas etárias 41-45 anos, 46-50 anos, 36-40 anos e 51-55 anos, sendo que os primeiros obtêm valores mais baixos de satisfação profissional.

Tabela 21 - Teste de Tukey entre a idade e a satisfação profissional

Idade	N	Subset for alfa = 0.05	
		1	2
31-35	12	3,1185	
<30	20	3,4901	3,4901
56-65	12	3,5119	3,5119
41-45	14		3,6865
46-50	19		3,7043
36-40	20		3,8452
51-55	15		3,9385
Sig.		0,345	0,199

Os dados recolhidos permitiram também verificar se a idade influencia de igual forma as diversas subescalas da satisfação profissional. Como nesta situação não foi possível verificar a normalidade da variável dependente, realizou-se o teste *Kruskal-Wallis* que permitiu constatar que apenas não se verificam diferenças significativas nas subescalas “condições de trabalho” e “salários e benefícios”.

Tabela 22 – Teste Kruskal-Wallis entre a idade e subescalas da satisfação profissional

Subescala	χ^2	GI	p
Condições de trabalho	9,184	6	0,163
Salário e benefícios	12,315	6	0,055
Reconhecimento e promoção	16,781	6	0,010*
Supervisão	22,347	6	0,001*
Relações de trabalho internas	12,804	6	0,046*
Organização / Direção	18,874	6	0,004*

*nível de significância $\leq 0,05$

A realização do teste de comparação múltipla de Tukey (Apêndice G) permitiu identificar quais os grupos que diferem significativamente em cada subescala.

A Tabela 23 demonstra que, em todas as subescalas, a faixa etária dos 31-35 anos difere significativamente de outras faixas etárias mais velhas, nomeadamente dos 51-55 anos, sendo que no primeiro caso os valores de satisfação são mais baixos. Além das diferenças referidas, é também possível verificar que, na subescala “reconhecimento e promoção”, o grupo etário 31-35 anos também difere do grupo 41-45 anos; na subescala “supervisão”, o grupo etário 31-35 anos difere ainda dos grupos etários 41-45 anos, 56-65 anos e 36-40 anos; na subescala “organização/direção”, o grupo etário 31-35 anos difere também dos grupos etários 46-50 anos e 36-40 anos.

Tabela 23 - Teste de Tukey entre a idade e subescalas de satisfação profissional

Idade	Subset for alfa = 0.05	
	M1	M2
Reconhecimento e promoção	31-35 (39,13)	41-45 (76,64); 51-55 (77,60)
Supervisão	31-35 (29,71)	41-45 (63,21); 51-55 (72,40); 56-65 (72,79); 36-40 (79,53)
Relações de trabalho internas	31-35 (33,54)	51-55 (77,53)
Organização / Direção	31-35 (31,67)	46-50 (70,60); 36-40 (73,28); 51-55 (76,70)

Hipótese 2 (H2): As habilitações literárias influenciam de modo significativo a satisfação profissional.

A hipótese 2 visa confirmar a influência das habilitações literárias na satisfação profissional. Na Tabela 24 é possível verificar que as médias do nível de satisfação, segundo as habilitações literárias não variam muito entre si, sendo o valor mínimo de 3,42 e o valor máximo de 3,66.

Tabela 24 - Média do nível de satisfação, por habilitação literária

Hab. Literárias	N	Média	DP
1.º ciclo	7	3,42	0,38
2.º ciclo	22	3,66	0,59
3.º ciclo	34	3,57	0,60
Secundário	36	3,66	0,66
Ens. Superior	19	3,46	0,49

Para testar a hipótese, realizou-se uma análise de variância entre as habilitações literárias e a satisfação profissional, sendo possível constatar na Tabela 25 que não se confirma a relação entre ambas, uma vez que não se verificam diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), pelo que a hipótese formulada é rejeitada.

Tabela 25 - Análise de variância entre as habilitações literárias e a satisfação profissional

	Sum of Squares	Gl	Mean Square	F	P
Between Groups	0,841	4	0,210	0,603	,661
Within Groups	39,392	113	,349		
Total	40,233	117			

*nível de significância $\leq 0,05$

Hipótese 3 (H3): O tempo de vinculação influencia de modo significativo a satisfação profissional.

Relativamente à hipótese 3, procurou-se confirmar se o tempo de vinculação de um colaborador à IPSS influenciaria a sua satisfação profissional. Na Tabela 26, é possível verificar que as médias do nível de satisfação, segundo o tempo de vinculação, não variam muito entre si, sendo o valor mínimo de 3,47 e o valor máximo de 3,70.

Tabela 26 - Média do nível de satisfação, face ao tempo de vinculação

Tempo de vinculação	N	Média	DP
< 1 ano	25	3,63	0,55
1-3 anos	37	3,47	0,57
3-6 anos	14	3,51	0,65
> 6 anos	42	3,70	0,60

Para testar a hipótese, realizou-se uma análise de variância entre o tempo de vinculação e a satisfação profissional, sendo possível verificar através da Tabela 27 que

não se confirma a relação entre ambas, uma vez que não se verificam diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), o que nos leva a rejeitar a hipótese formulada.

Tabela 27 - Análise de variância entre tempo de vinculação e a satisfação profissional

	Sum of Squares	gl	Mean Square	F	p
Between Groups	1,126	3	,375	1,094	,355
Within Groups	39,107	114	,343		
Total	40,233	117			

*nível de significância $\leq 0,05$

Hipótese 4 (H4): O tipo de vinculação influencia de modo significativo a satisfação profissional.

Com a hipótese 4, pretendia-se verificar se o tipo de vinculação de um colaborador à IPSS influenciaria a sua satisfação profissional. Na Tabela 28, é possível verificar que as médias do nível de satisfação, segundo o tipo de vinculação, não variam muito entre contratos a termo certo (3,53), prestação de serviços (3,57) e efetivos (3,67), mas são um pouco superiores aos CEI (3,05).

Tabela 28 - Média do nível de satisfação, face ao tipo de vinculação

Tipo de vinculação	N	Média	DP
CEI	4	3,05	1,04
Termo certo	44	3,53	0,57
Prestação de serviços	4	3,57	0,10
Efetivo	66	3,67	0,57

A análise de variância realizada, entre o tipo de vinculação e a satisfação profissional, demonstrou que não é possível confirmar a existência de uma relação entre as duas variáveis, uma vez que não se verificam diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), rejeitando-se a hipótese formulada.

Tabela 29 - Análise de variância entre tempo de vinculação e satisfação profissional

	Sum of Squares	gl	Mean Square	F	p
Between Groups	1,753	3	,584	1,731	,165
Within Groups	38,480	114	,338		
Total	40,233	117			

*nível de significância $\leq 0,05$

7.1.3. Estilo de Liderança

No que concerne ao estilo de liderança, os dados recolhidos permitiram analisar o estilo de liderança percebido pelos colaboradores de cada instituição, face à diretora técnica e ao presidente de direção, mas também o estilo de liderança percebido pelos próprios líderes (diretoras técnicas e presidentes de direção).

Estilo de liderança percebido pelos líderes

A Figura 2 permite verificar que, no caso das diretoras técnicas predomina o estilo de liderança transacional ($M=3,94$), seguido do transformacional ($M=3,89$), verificando-se situação inversa nos presidentes de direção, ou seja, predomina o estilo de liderança transformacional ($M=4,14$), seguido do estilo transacional ($M=4,08$). O estilo *laissez-faire* é o que apresenta valores mais baixos em ambas as situações. Comparados os valores percebidos pelos líderes (Apêndice H) constatou-se que em ambos os casos os valores dos estilos de liderança transformacional e transacional não diferem significativamente entre si, mas diferem ambos significativamente do estilo *laissez-faire*.

A figura permite ainda constatar que os valores dos presidentes de direção são mais elevados comparativamente às diretoras técnicas, nos vários estilos de liderança.

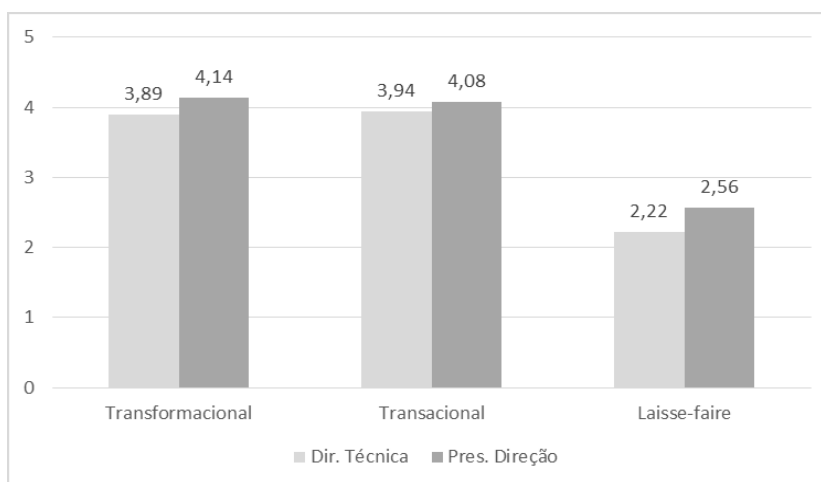


Figura 2 - Comparação entre diretoras técnicas e presidentes de direção face ao estilo de liderança percebido pelos próprios

Na Tabela 30 é possível verificar o estilo de liderança que cada um dos líderes considera exercer. Tanto as diretoras técnicas, como os presidentes de direção consideram, de uma forma geral, apresentar mais comportamentos característicos do estilo de liderança transformacional, muito embora os valores da liderança transacional se encontrem muito próximos. De salientar que em três situações o valor atribuído a comportamentos característicos do estilo de liderança transacional chega a ser superior:

DT IPSS C (M=4,17); DT IPSS E (M=4,33); PD IPSS B (M=4,67). No caso do estilo de liderança *laissez-faire*, tanto os presidentes de direção como as diretoras técnicas consideram demonstrar menos comportamentos característicos desta liderança, comparativamente aos outros dois estilos referidos anteriormente.

Tabela 30 - Estatística descritiva relativa à liderança percebida pelos líderes

Liderança	IPSS A	IPSS B	IPSS C	IPSS D	IPSS E	IPSS F
Diretora Técnica						
Transformacional	4,17	3,67	3,58	3,75	3,92	4,25
Transacional	4,17	3,50	4,17	3,50	4,33	4,00
<i>Laissez-faire</i>	1,67	2,00	2,00	1,67	2,00	4,00
Presidente da Direção						
Transformacional	4,33	4,50	3,83	3,50	4,17	4,50
Transacional	4,17	4,67	3,83	3,50	4,17	4,17
<i>Laissez-faire</i>	2,00	4,33	3,33	2,00	2,33	1,33

Estilo de liderança percebido pelos colaboradores

Na figura que se segue, é possível observar que, analisando os dados de todas as instituições, os colaboradores consideram que os seus líderes, tanto nas diretoras técnicas (M=3,67) como nos presidentes de direção (M=3,43), apresentam predominantemente comportamentos característicos do estilo de liderança transformacional. O estilo de liderança que se segue é o transacional que apresenta valores significativamente mais baixos. Pode ainda verificar-se que as diretoras técnicas apresentam valores mais elevados que os presidentes de direção em ambos os estilos de liderança referidos, no entanto, o mesmo não se verifica no estilo *laissez-faire* em que já apresentam um valor mais reduzido, mas próximo.

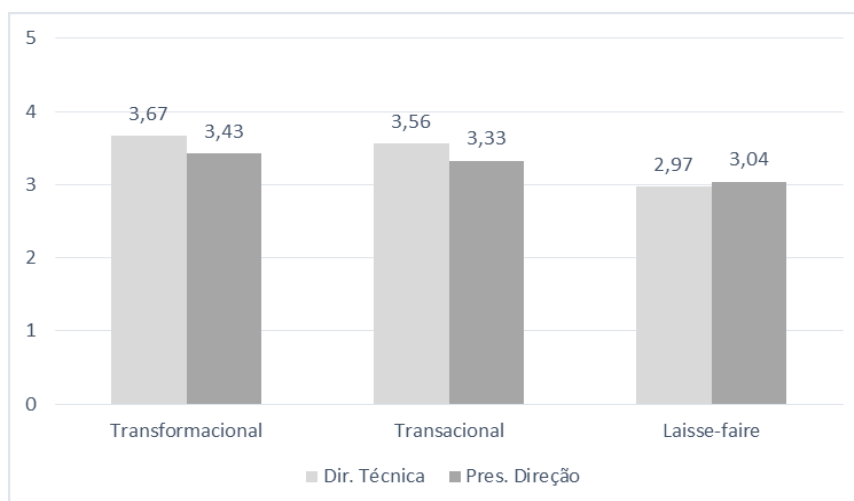


Figura 3 - Comparação entre diretoras técnicas e presidentes de direção face ao estilo de liderança percebido pelos colaboradores

Através da Tabela 31 é possível analisar os resultados apresentados anteriormente, mas por instituição. À exceção da IPSS B, nas outras cinco instituições os colaboradores consideram que as diretoras técnicas apresentam de forma mais evidente comportamentos de liderança transformacional e transacional comparativamente aos presidentes de direção. No que concerne a comportamentos *laissez-faire*, em metade das instituições (IPSS A, IPSS B e IPSS C) os colaboradores consideram mais evidentes comportamentos característicos deste tipo de liderança nas diretoras técnicas do que nos presidentes de direção, e nas outras três instituições verifica-se o contrário.

A análise permite também confirmar que os colaboradores consideram que o estilo de liderança que predomina é o transformacional, muito embora os valores médios não sejam muito superiores aos dos da liderança transacional, tanto para diretoras técnicas, como para presidentes de direção, sendo a diferença significativa apenas nas diretoras técnicas das IPSS A e IPSS D e no presidente de direção da IPSS D. Os valores da liderança *laissez-faire* são mais baixos que os outros dois tipos de liderança, também para ambas as situações de liderança.

Tabela 31 - Estatística descritiva relativa à liderança percebida pelos colaboradores

Liderança	IPSS A	IPSS B	IPSS C	IPSS D	IPSS E	IPSS F
Diretora Técnica						
Transformacional	4,37*	3,17	3,29	3,55*	3,75	3,75
Transacional	4,24*	3,11	3,23	3,25*	3,69	3,74
Laissez-faire	3,51*	3,10	2,95*	2,23*	2,98*	3,11*
Presidente da Direção						
Transformacional	4,13	3,42	2,93	3,41*	3,28	3,36
Transacional	4,06	3,18	2,88	3,25*	3,21	3,31
Laissez-faire	3,41*	2,90*	2,77	2,56*	3,26	3,35

*nível de significância $\leq 0,05$

Em sequência da análise descritiva realizada relativamente à liderança das diretoras técnicas e dos presidentes de direção, apresenta-se de seguida a análise de estatística inferencial sobre a mesma. Para esta análise, recorreu-se ao teste não paramétrico *Mann-Whitney*, pois a variável não apresentava distribuição normal.

H5: A percepção de liderança dos líderes difere da percepção de liderança dos colaboradores a si subordinados.

Através da hipótese 5 pretendeu-se verificar se a percepção do estilo de liderança é diferente entre colaboradores e os próprios líderes, neste caso, diretoras técnicas e presidentes de direção.

No que respeita às diretoras técnicas, podemos observar na Tabela 32 que estas consideram apresentar mais vezes comportamentos característicos dos estilos de liderança transformacional (M=3,89) e transacional (3,94), comparativamente com a atribuição que os colaboradores fazem (M=3,67; M=3,56, respetivamente). No entanto, estas diferenças não são significativas. No que respeita ao estilo *laissez-faire*, verifica-se a situação contrária, ou seja, os colaboradores consideram que as diretoras técnicas apresentam mais vezes (M=2,97) comportamentos característicos deste estilo, comparativamente com as próprias (M=2,22), sendo esta diferença significativa.

Tabela 32 - Percepção do estilo de liderança segundo Colaboradores e Diretoras Técnicas

Subescalas		N	Média	DP	p-value
Transformacional	Colaboradores	118	3,67	,76902	,184
	Diretoras Técnicas	6	3,89	,27217	
Transacional	Colaboradores	118	3,56	,75945	,066
	Diretoras Técnicas	6	3,94	,36004	
<i>Laissez-faire</i>	Colaboradores	118	2,97	,78008	,044*
	Diretoras Técnicas	6	2,22	,88611	

*nível de significância ≤ 0,05

Relativamente aos presidentes de direção a Tabela 33 revela que estes consideram apresentar mais vezes comportamentos característicos dos estilos de liderança transformacional (M=4,14) e transacional (M=4,08), comparativamente com a atribuição que os colaboradores fazem (M=3,43; M=3,33, respetivamente), sendo as diferenças significativas. No que respeita ao estilo *laissez-faire*, a situação é inversa uma vez que neste caso os colaboradores consideram que os presidentes de direção apresentam mais vezes (M=3,04) comportamentos característicos deste estilo, comparativamente com os próprios (M=2,56), muito embora esta diferença não seja significativa.

Tabela 33 - Percepção do estilo de liderança segundo colaboradores e presidentes de direção

Subescalas		N	Média	DP	<i>p-value</i>
Transformacional	Colaboradores	118	3,43	,84813	,016*
	Pres. Direção	6	4,14	,40023	
Transacional	Colaboradores	118	3,33	,81545	,005*
	Pres. Direção	6	4,08	,39087	
<i>Laissez-faire</i>	Colaboradores	118	3,04	,78513	,242
	Pres. Direção	6	2,56	1,08866	

*nível de significância $\leq 0,05$

As tabelas anteriores permitiram verificar que existem diferenças significativas ($p < 0,05$) entre a percepção de liderança das diretoras técnicas e presidentes de direção e a dos colaboradores a si subordinados, o que nos permite aceitar a hipótese alternativa formulada (H5).

H6: O estilo de liderança dos diretores técnicos influencia significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

Através da hipótese 6 pretendia-se verificar se o estilo de liderança das diretoras técnicas influencia a satisfação dos colaboradores, pelo que, testada a normalidade das variáveis e verificando-se que apenas a satisfação profissional geral segue distribuição normal, se utilizou a correlação de *Pearson* neste caso e nos restantes a correlação de *Spearman*. Na Tabela 34 pode observar-se que a relação entre as subescalas de satisfação, bem como o valor global, e os estilos de liderança transformacional e transacional é significativa ($p < 0,01$) e positiva, ou seja, quanto mais as diretoras técnicas apresentam comportamentos característicos destes estilos de liderança maior é a satisfação profissional.

No que respeita ao estilo de liderança *laissez-faire*, não se encontram relações significativas para as subescalas “condições de trabalho”, “salários e benefícios” e “reconhecimento e promoção”. Desta forma, é possível confirmar a hipótese formulada, existindo uma relação entre o estilo de liderança das diretoras técnicas e a satisfação profissional dos colaboradores.

Tabela 34 - Índices de correlação entre o estilo de liderança da diretora técnica e a satisfação dos colaboradores

Variáveis	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	<i>Laissez-faire</i>
Condições de trabalho	,387**	,360**	,078
Salário e benefícios	,338**	,278**	-,045
Reconhecimento e promoção	,498**	,461**	,073
Supervisão	,768**	,706**	,305**
Relações de trabalho internas	,587**	,514**	,199*
Organização / Direção	,598**	,557**	,281**
Satisfação Profissional Geral	,622**	,604**	,255**

**nível de significância $\leq 0,001$

*nível de significância $\leq 0,05$

H7: O estilo de liderança dos presidentes de direção influencia significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

À semelhança da hipótese 6, na hipótese 7 pretendia-se verificar se o estilo de liderança influencia a satisfação dos colaboradores, mas desta vez no caso dos presidentes de direção. A Tabela 35 permite verificar que a relação entre as subescalas de satisfação, bem como o valor global, e os estilos de liderança transformacional e transacional é significativa ($p < 0,01$) e positiva, ou seja, quanto mais os presidentes de direção apresentam comportamentos característicos destes estilos de liderança maior é a satisfação profissional.

No que respeita ao estilo de liderança *laissez-faire*, as relações também são significativas, mas com valores de significância diferentes: $p < 0,01$ para “condições de trabalho”, “supervisão”, “organização/direção” e “satisfação profissional geral” e $p < 0,05$ para “reconhecimento e promoção” e “relações de trabalho internas”. Na subescala “salários e benefícios” não se verificou uma correlação significativa, apresentando também um valor negativo (-0,028), contrariamente aos restantes valores observados. Desta forma, é possível confirmar a hipótese formulada, de que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança dos presidentes de direção e a satisfação profissional dos colaboradores.

Tabela 35 - Índices de correlação entre estilo de liderança do presidente de direção e a satisfação dos colaboradores

Variáveis	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	<i>Laissez-faire</i>
Condições de trabalho	,442**	,443**	,195**
Salário e benefícios	,489**	,439**	-,028
Reconhecimento e promoção	,596**	,535**	,192*
Supervisão	,582**	,570**	,330**
Relações de trabalho internas	,658**	,533**	,190*
Organização / Direção	,760**	,636**	,350**
Satisfação Profissional Geral	,775**	,705**	,313**

**nível de significância $\leq 0,001$

*nível de significância $\leq 0,05$

No sentido de compreender qual o estilo de liderança que maior influência tem na satisfação profissional dos colaboradores, recorreu-se à regressão linear múltipla. Na tabela que se segue, é possível verificar que é o estilo de liderança transformacional dos presidentes de direção ($t = 4,493$) que mais influencia a satisfação profissional, seguindo-se o estilo transformacional das diretoras técnicas ($t = 2,180$). A análise estatística realizada (Apêndice I) permitiu ainda verificar que as variáveis independentes explicam em média 66,5% da variação da variável dependente e que os valores observados variam em média 9,46% dos valores previstos, pelo que se pode considerar um bom modelo explicativo.

Tabela 36 - Regressão Linear Múltipla entre satisfação e liderança das diretoras técnicas e dos presidentes de direção

Variáveis/Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1,378	,178		7,722	,000
Liderança Transformacional DT	,214	,098	,281	2,180	,031
Liderança Transacional DT	,044	,104	,057	,424	,672
<i>Laissez-faire</i> DT	-,069	,056	-,092	-1,230	,221
Liderança Transformacional PD	,378	,084	,547	4,493	,000
Liderança Transacional PD	,092	,092	,128	1,009	,315
<i>Laissez-faire</i> PD	-,043	,058	-,057	-,739	,462

7.1.4. Filantropia, altruísmo e cooperação

No que respeita à filantropia, altruísmo e cooperação, os dados recolhidos permitiram analisar a perceção destes comportamentos nos líderes, por parte dos colaboradores e a influência que têm na satisfação profissional, bem como a perceção dos próprios líderes sobre os comportamentos que consideram apresentar.

H8: A filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

A Figura 4 permite verificar que os colaboradores consideram que as diretoras técnicas apresentam mais vezes comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação comparativamente aos presidentes de direção. Pode ainda constatar-se que os valores mais elevados são para os atos de filantropia, tanto nas diretoras técnicas (M=3,95) como nos presidentes de direção (M=3,89).

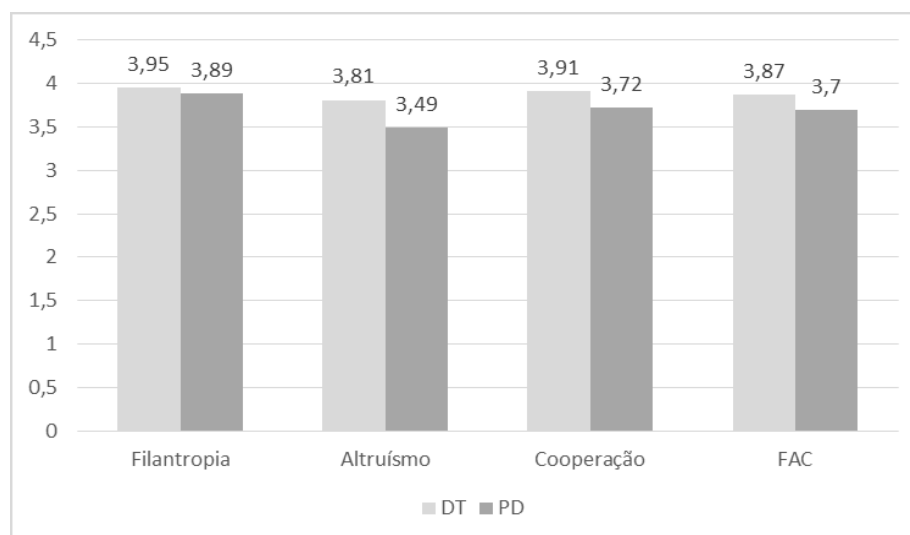


Figura 4 - Comparação entre diretoras técnicas e presidentes de direção face aos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação, percecionados pelos colaboradores

Na Tabela 37 é possível verificar que a IPSS A é a que apresenta valores mais elevados tanto por cada dimensão da FAC como no total, tanto para a diretora técnica (M=4,46) como para o presidente da direção (4,35). Importa também ressaltar que a IPSS B é a que apresenta valor da FAC mais baixo para a diretora técnica (M=3,56), no entanto, o presidente da direção apresenta o segundo valor mais elevado (M=3,83).

Tabela 37 - Estatística descritiva relativa à FAC percebida pelos colaboradores, por instituição

	IPSS A	IPSS B	IPSS C	IPSS D	IPSS E	IPSS F
Diretora Técnica						
Filantropia	4,48	3,56	3,68	3,73	3,91	4,28
Altruísmo	4,43	3,62	3,53	3,41	3,77	4,06
Cooperação	4,48	3,50	3,53	3,64	4,14	4,06
FAC	4,46	3,56	3,58	3,59	3,94	4,13
Presidente da Direção						
Filantropia	4,52	3,94	3,47	3,77	3,77	3,83
Altruísmo	4,24	3,63	2,84	3,23	3,45	3,56
Cooperação	4,29	3,94	3,21	3,59	3,77	3,50
FAC	4,35	3,83	3,18	3,53	3,67	3,63

Ao analisarmos as respostas dos colaboradores relativamente à influência que comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação têm na sua satisfação profissional (Tabela 38), foi possível constatar que são atribuídos valores mais elevados às diretoras técnicas ($M=3,79$) do que aos presidentes de direção ($M=3,44$).

Tabela 38 - Estatística descritiva relativa à influência das FAC na satisfação profissional

	Item	Média	DP
Diretora Técnica	Dedicação a causas sociais influencia satisfação	3,82	,939
	Ajuda ao outro influencia satisfação	3,75	,859
	Trabalho em cooperação influencia satisfação	3,80	,892
	FAC-Satisfação Total	3,79	,814
Presidente Direção	Dedicação a causas sociais influencia satisfação	3,45	1,051
	Ajuda ao outro influencia satisfação	3,42	1,057
	Trabalho em cooperação influencia satisfação	3,45	1,059
	FAC-Satisfação Total	3,44	,959

Para se verificar se a influência da filantropia, do altruísmo e da cooperação na satisfação profissional é significativa, procedeu-se da mesma forma que para as hipóteses 6 e 7. A Tabela 39 permite verificar que a relação entre as subescalas de satisfação, bem como o valor global, e a perceção dos comportamentos dos líderes relativamente à filantropia, altruísmo e cooperação é significativa ($p < 0,01$) e positiva, ou seja, quanto mais as diretoras técnicas e os presidentes de direção apresentam comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação maior é a satisfação profissional.

De salientar que, no caso das diretoras técnicas, todas as dimensões se situam num nível moderado ($0,30 < r < 0,60$), enquanto nos presidentes de direção as dimensões “organização/direção” e “satisfação profissional geral” situam-se num nível forte ($0,70 < r < 1$). Desta forma, é possível confirmar a hipótese formulada, de que existe uma relação positiva entre comportamentos de filantropia, de altruísmo e de cooperação das diretoras técnicas e dos presidentes de direção e a satisfação profissional dos colaboradores.

Tabela 39 - Índices de correlação entre FAC da diretora técnica e do presidente de direção e a satisfação dos colaboradores

Variáveis	FAC Diretora Técnica	FAC Presidente de Direção
Condições de trabalho	,402**	,367**
Salário e benefícios	,249**	,424**
Reconhecimento e promoção	,460**	,528**
Supervisão	,679**	,571**
Relações de trabalho internas	,523**	,492**
Organização / Direção	,503**	,700**
Satisfação Profissional Geral	,546**	,700**

*nível de significância $\leq 0,001$

Considerando a pertinência de perceber se seriam os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação da diretora técnica ou presidente de direção que influenciariam mais a satisfação profissional dos funcionários recorreu-se à regressão linear múltipla. Muito embora na Tabela 38 seja indicado, por parte dos colaboradores, que de uma forma geral os comportamentos das diretoras técnicas têm mais influência na sua satisfação profissional do que os comportamentos dos presidentes de direção, quando analisamos quem consideram apresentar mais comportamentos FAC, são os presidentes da direção que obtêm maior valor ($t=8,303$). Este valor revela que os comportamentos dos presidentes de direção explicam melhor os valores da satisfação profissional do que os das diretoras técnicas.

Tabela 40 - Regressão Linear Múltipla entre satisfação e FAC das diretoras técnicas e dos presidentes de direção

Variáveis/Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1,311	,202		6,495	,000
FAC DT	,223	,052	,296	4,304	,000
FAC PD	,382	,046	,571	8,303	,000

H9: A filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam significativamente os estilos de liderança.

Através da hipótese 9, pretendia-se verificar se os comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação dos líderes estão relacionados com os seus estilos de liderança.

Tendo em consideração os valores atribuídos pelos colaboradores, é possível constatar que a FAC se relaciona positivamente com os três tipos de liderança, sendo as relações mais fortes com a liderança transformacional ($r=,828$), seguindo-se a transacional ($r=,774$). Desta forma, é possível confirmar a hipótese formulada, de que existe uma relação entre comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação das diretoras técnicas e dos presidentes de direção e os estilos de liderança.

Tabela 41 - Correlação entre FAC e estilos de liderança

Variáveis	FAC
Liderança Transformacional	,828**
Liderança Transacional	,774**
<i>Laissez-faire</i>	,324**

*nível de significância $\leq 0,001$

Muito embora se tivesse uma amostra reduzida ($N=12$) de líderes considerou-se pertinente analisar esta relação também segundo as perceções destes. Assim, começando por analisar a perceção que têm dos seus comportamentos, é possível verificar que os presidentes de direção consideram apresentar mais comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação ($M=4,5$) comparativamente às diretoras técnicas ($M=4,28$).

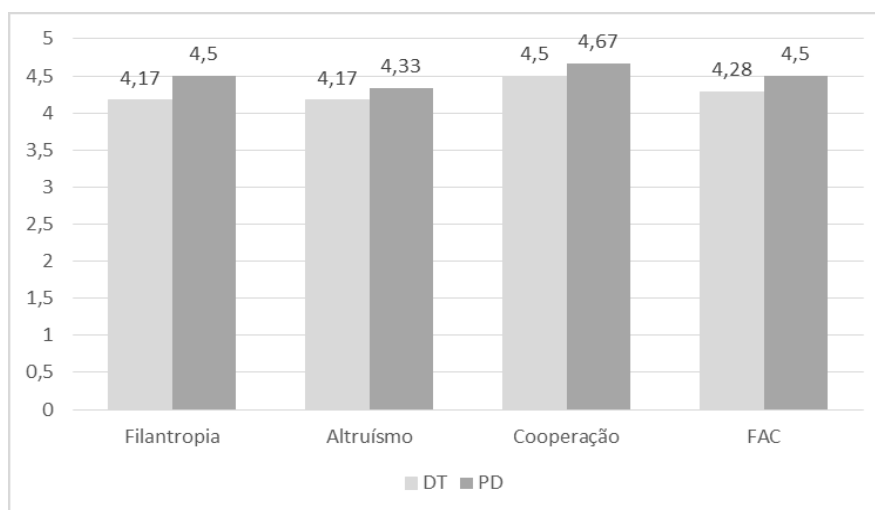


Figura 5 - Comparação entre diretoras técnicas e presidentes de direção face aos comportamentos de filantropia, altruísmo e cooperação, percecionados pelos próprios

Na Tabela 42 é possível verificar que a IPSS F é a que apresenta valores mais elevados para a diretora técnica (M=4,67), bem como para o presidente de direção (M=5,00), muito embora neste caso a instituição IPSS C também apresente o mesmo valor. Comparando com os valores atribuídos pelos colaboradores, no caso da IPSS A que apresentava valores mais elevados (MDT=4,46; MPD=4,35), ambos os líderes consideram apresentar menos comportamentos (MDT=4,33; MPD=4,00). Já no caso da IPSS B os valores percebidos pelos líderes (MDT=4,43; MPD=4,33) são superiores aos atribuídos pelos colaboradores (MDT=3,56; MPD=3,83).

Tabela 42 - Estatística descritiva relativa à FAC percebida pelos líderes

	IPSS A	IPSS B	IPSS C	IPSS D	IPSS E	IPSS F
FAC Diretora Técnica	4,33	4,33	4,33	3,67	4,33	4,67
FAC Presidente Direção	4,00	4,33	5,00	4,33	4,33	5,00

Os dados da Tabela 43 não permitem afirmar a existência de uma relação significativa entre a percepção que os líderes têm dos seus atos de filantropia, altruísmo e cooperação e a percepção que têm do seu estilo de liderança.

Tabela 43 - Índices de correlação entre FAC e o estilo de liderança

Variáveis	FAC
Liderança Transformacional	,218
Liderança Transacional	,034
<i>Laissez-faire</i>	,235

7.1.5. Inteligência emocional

Os dados obtidos através dos questionários aplicados aos líderes permitiram analisar a percepção que estes têm em relação às suas qualidades emocionais.

A tabela seguinte apresenta as médias dos valores obtidos para a escala de inteligência emocional, podendo constatar-se que os presidentes de direção apresentam valores mais elevados (M=4,26) do que as diretoras técnicas (M=3,92).

Tabela 44 - Estatística descritiva da escala de inteligência emocional, das diretoras técnicas e presidentes de direção

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Diretora Técnica	6	3,61	4,30	3,92	,26719
Presidente de Direção	6	4,04	4,65	4,26	,24286

H10: A inteligência emocional influencia significativamente os estilos de liderança.

No que respeita à hipótese 10, pretendia-se saber se existe uma relação entre a inteligência emocional e o estilo de liderança praticado pelos líderes nas IPSS.

Na Tabela 45 é possível verificar que a relação entre a inteligência emocional e os estilos de liderança transformacional ($r = ,420$) e transacional ($r = ,325$) é positiva, enquanto com o estilo *laissez-faire* é negativa ($r = -.113$). Contudo, as relações enunciadas não são significativas pelo que não é possível confirmar a hipótese 10. Importa salientar que, neste caso, os dados para a análise são reduzidos ($N=12$), o que pode condicionar os resultados.

Tabela 45 - Índices de correlação entre FAC e o estilo de liderança

Variáveis	IE
Liderança Transformacional	,420
Liderança Transacional	,325
<i>Laissez-faire</i>	-,113

7.2. Apresentação e análise dos dados qualitativos

Os dados qualitativos baseiam-se no discurso dos presidentes de direção das IPSS e visam contribuir para um melhor entendimento sobre a influência da liderança na satisfação profissional dos colaboradores, bem como a filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam todo este processo.

Neste sentido, apresenta-se de seguida a tabela de categorização das entrevistas e respetiva análise dos resultados.

Dimensão		Categoria
Integração na IPSS	Função de Presidente	Antiguidade
		Competências
Filantropia, altruísmo e cooperação	Filantropia	Formação
		Razões
	Altruísmo	História de vida
		Ambiente interno
	Cooperação	Ambiente externo
		Ambiente interno
Gestão organizacional	Organização	Ambiente externo
		Direção Geral
	Procedimentos	Direção Técnica
		Relação entre direções
Processo de Liderança	Líder	Admissão
		Supervisão
	Liderados	Partilha de informação
Satisfação profissional	Desempenho profissional	Reconhecimento
		Expectativas
		Expectativas
Satisfação profissional	Fatores de influência	
		O papel da Liderança

Através da tabela anterior, é possível verificar que o conteúdo das entrevistas foi organizado tendo em consideração os tópicos que se encontravam no guião da entrevista, os quais já tinham como objetivo ir ao encontro das variáveis que também foram alvo de análise quantitativa. Antes da construção da tabela anterior, foi construída uma grelha (Apêndice J) onde constam excertos das entrevistas que vão ao encontro de cada uma das dimensões e que permitiram a elaboração das categorias.

7.2.1. Síntese das entrevistas

A construção da grelha de categorização permitiu identificar as principais ideias, por dimensão e categoria, de cada um dos Presidentes de Direção, as quais se apresentam de seguida.

A. INTEGRAÇÃO NA IPSS

• Função de Presidente

○ Antiguidade

Existe uma grande divergência na antiguidade de cada um dos entrevistados enquanto Presidente de Direção, um está há cerca de 20 anos e o outro há 3 anos.

○ Competências

As competências indicadas para o exercício da função de Presidente de Direção são várias, mas de consenso entre os entrevistados: a) ser teimoso; b) ser perseverante; c) ter vontade de fazer coisas, gostar do que faz, gostar do bem-estar das pessoas; d) ter capacidade de dialogar e saber ouvir o outro; e) não ser muito tolerante.

- **Formação**

No que concerne à formação, encontram-se divergências entre os entrevistados, um tem formação profissional na área da gestão e frequentou várias formações nessa área ao longo da vida profissional, enquanto o outro entrevistado tem o 4.º ano do 1.º ciclo de ensino básico.

- **Razões**

As razões que levaram a assumir a presidência da instituição foram distintas. Num dos casos, foi por uma proposta para avançar com um projeto, no outro caso a tentativa de melhorar a situação menos boa em que se encontrava a instituição. No entanto, ambos referem um objetivo comum que é o de fazer com que as instituições cresçam e tenham sucesso.

- **História de vida**

Ambos os entrevistados referem que a sua história de vida influenciou a decisão que tomaram e influencia a forma como se dedicam à função que atualmente exercem. Ambos salientam um início de vida com privação ou escassez de alguns bens e uma vocação para ajudar os outros.

B. FILANTROPIA, ALTRUÍSMO E COOPERAÇÃO

- **Filantropia**

- **Ambiente interno**

O ambiente interno revela-se favorável aos atos filantrópicos uma vez que: “os colaboradores...vestem a camisola pela causa”; sentem o apoio das pessoas; e os entrevistados acrescentam que estão na instituição, um por vocação, o outro por uma causa, com propósito comum de ajudar os outros;

- **Ambiente externo**

O ambiente externo apresenta-se tanto como favorável como desfavorável. Os entrevistados referem que a comunidade local reconhece a importância da instituição, mas existem pessoas que se revelam um entrave para a instituição e para o investimento a ser realizado nesta.

- **Altruísmo**

- **Ambiente interno**

Apesar de considerarem que internamente pode existir uma ou outra pessoa que, por alguma razão, não aprecia a forma como desempenham as suas funções, consideram que o ambiente interno é favorável aos atos altruísta.

- **Ambiente externo**

No que concerne ao ambiente externo, consideram-no favorável aos atos altruístas, muito embora também aí reconheçam a existência de pessoas que não concordem com as suas formas de atuar na instituição.

- **Cooperação**

- **Ambiente interno**

No ambiente interno, é possível perceber a preocupação em unir esforços. Existe consciência de que o sucesso é maior se atuarem em conjunto.

- **Ambiente externo**

No ambiente externo, é possível perceber a vontade de ajudar, de fazer o bem, de contribuir para o desenvolvimento da instituição, muito embora ainda existam pessoas que dificultam o desenvolvimento de projetos.

C. GESTÃO ORGANIZACIONAL

- **Organização**

- **Direção geral**

Enquanto, numa instituição, o presidente se refere à direção no plural, assim como acrescenta que todos os projetos são do conhecimento das técnicas responsáveis na instituição, na outra instituição a referência é de que é o presidente que decide e coordena, embora articule com outros diretores.

- **Direção Técnica**

Relativamente à direção técnica, também se verificam diferenças, enquanto numa instituição fica claro que quem assume essa função é a diretora técnica, na outra instituição existe referência à existência de uma diretora técnica, mas salienta-se que muitos assuntos são tratados diretamente pelo presidente da direção.

- **Relação entre direções**

No que respeita à relação entre as direções, numa das instituições existe o reconhecimento da boa relação que deve existir entre direção e diretora técnica, sendo que, quando a diretora técnica decide algo, a direção não contradiz, pois reconhece a importância de não colocar em causa a sua liderança. Na outra instituição, existe a indicação de que “a relação é boa”, que “é mais ou menos

normal”, havendo referência a algumas situações de conflito entre ambas as direções.

- **Procedimentos**

- **Admissão**

O processo de admissão, tanto de colaboradores como de utentes, numa das instituições, é realizado numa primeira fase pela diretora técnica e seguidamente pela direção. Na outra instituição a admissão de utentes é realizada pela diretora técnica, apenas com comunicação à direção para conhecimento, enquanto a admissão de colaboradores é realizada pela direção.

- **Supervisão**

Numa das instituições, existe uma coordenadora e uma chefe de equipa que são as responsáveis pela supervisão das equipas; na outra instituição, é a própria direção, em articulação com a chefe de serviço e a diretora técnica que supervisiona.

- **Partilha de informação**

Numa das instituições existe uma reunião semanal entre a diretora técnica e as outras técnicas superiores, ou mais vezes se necessário, e uma reunião quinzenal com as equipas, para partilha de informação. Na outra instituição, não existem equipas nem reuniões, o trabalho vai sendo ajustado como se verifica ser necessário.

C. PROCESSO DE LIDERANÇA

- **Líder**

- **Reconhecimento**

No que respeita ao exercício da liderança também se encontram diferenças entre as instituições. Numa delas, o presidente de direção refere que a líder é a diretora técnica, e que é ela a responsável pela gestão da instituição; no entanto, o presidente de direção é visto como a pessoa que pode resolver tudo, e que representa a liderança efetiva. Na outra instituição, o presidente de direção não hesita em indicar que é ele o líder e que na instituição a diretora técnica não é vista como líder.

- **Expectativas**

Nas expectativas em relação aos colaboradores, são indicados vários aspetos que, de forma geral, são comuns em ambas as instituições: a) qualidade no trabalho; b) seriedade; c) trabalho em equipa; d) confiança; e) dedicação.

- **Liderados**

- **Expectativas**

Quando são abordadas as expectativas dos colaboradores em relação à instituição, os presidentes de direção referem essencialmente a questão financeira, ou seja, que os colaboradores esperam ter os seus ordenados aumentados. Existe ainda a referência à expectativa de que a instituição funcione bem, por forma a garantir o bem-estar de todos, nomeadamente a assegurar os postos de trabalho.

C. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

- **Desempenho profissional**

Ambos os presidentes de direção consideram que a satisfação influencia o desempenho profissional. Consideram que, caso exista insatisfação por algum motivo, se cria mau ambiente, muitas reclamações e intrigas.

- **Fatores de influência**

Os fatores que são considerados mais influentes na satisfação profissional, por parte dos presidentes de direção são: a) questão financeira, ordenados; b) regalias; c) ambiente / condições de trabalho.

- **O papel da liderança**

Quando questionados se consideravam que a liderança influenciava a satisfação profissional, ambos responderam afirmativamente. No entanto, há que salientar que anteriormente já tinha havido uma distinção entre as lideranças exercidas nas instituições, pelo que esse aspeto foi também considerado. Assim, numa das instituições, considera-se que ambas as lideranças têm influência, nomeadamente a da diretora técnica, uma vez que lidera pelo consenso e não pelo medo. Na outra instituição, considera-se a existência de apenas um tipo de liderança, por parte do presidente de direção, tendo este referido que visitou “outras instituições para ver como as coisas funcionavam, para saber lidar com as pessoas”.

Após se terem enunciado os principais resultados do presente estudo, segue-se a respetiva discussão.

8. DISCUSSÃO

O presente estudo desenvolveu-se com base numa amostra constituída por 118 colaboradores, seis diretoras técnicas e seis presidentes de direção de seis IPSS sedeadas no distrito de Santarém e teve como principal objetivo estudar o nível de satisfação profissional dos colaboradores das IPSS e a forma como o estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes de direção o influencia.

Para tal, foram definidos objetivos específicos, com vista a analisar o nível de satisfação dos colaboradores, com as dimensões da satisfação de um questionário elaborado e validado pelo Instituto da Segurança Social e adaptado para o presente estudo, bem como a influência das características sociodemográficas e profissionais, que caracterizam a amostra em estudo, sobre a satisfação.

Seguidamente, identificaram-se os tipos de liderança existentes nas IPSS, através de um questionário adaptado do Questionário de Liderança Multifatorial – Forma 6S (QLM-6S) (Northouse, 1997), e analisaram-se as diferenças de perceção desses estilos entre líderes e liderados, bem como a influência dos referidos estilos na satisfação profissional.

Posteriormente, analisou-se a influência da filantropia, do altruísmo e da cooperação não só nos estilos de liderança como na satisfação profissional.

Por fim procedeu-se à análise da influência da inteligência emocional sobre os estilos de liderança, através da Escala de inteligência emocional que foi adaptada do Questionário de Weisinger (adaptado por Castro, 2010; retirado de Afonso, 2011).

Para se poder responder às questões que serviram de base a esta investigação e ir ao encontro dos objetivos definidos, realizou-se uma análise quantitativa e qualitativa baseada nos questionários, nas entrevistas e na revisão de literatura efetuada.

A) Características da amostra

No que respeita ao tratamento dos dados, começou-se por caracterizar a amostra do estudo, tendo-se verificado que, relativamente aos colaboradores, a grande maioria pertence ao sexo feminino, sendo a mesma constituída apenas por 7 elementos do sexo masculino. As diretoras técnicas são todas do sexo feminino e, no caso dos presidentes de direção, cinco são do sexo masculino e uma é do sexo feminino.

No que concerne à idade, constatou-se que os colaboradores têm idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos havendo, portanto, uma grande diversidade etária. As diretoras técnicas têm entre os 36 e os 59 anos e os presidentes de direção entre os 47 e os 69 anos.

Relativamente às habilitações literárias, observamos que mais de 50% da amostra dos colaboradores possui habilitações entre o 1º ciclo e o 3º ciclo do ensino básico. Este facto pode ser explicado não só pela antiguidade de alguns colaboradores, como pelo facto de a maior parte dos colaboradores desempenharem funções de auxiliares de ação direta, para as quais é exigida apenas a escolaridade obrigatória. No caso das diretoras técnicas, são todas licenciadas, tal como é exigido por lei. No que respeita aos presidentes de direção, três têm também o ensino superior e os outros três têm o ensino secundário ou inferior (1.º ciclo e 3.º ciclo) uma vez que não são exigidos requisitos ao nível de habilitações literárias para ocupar a referida função.

Relativamente ao tempo de vínculo, verificou-se que 35,5% dos colaboradores trabalham há mais de 6 anos nas respetivas instituições, seguindo-se 31,4% a trabalhar há um período entre 1 e 3 anos e 21,2% há menos de 1 ano. No tipo de vínculo à instituição, mais de 50% dos colaboradores estão efetivos e 38,1% têm contrato a termo certo. Estes dados permitem verificar que, mesmo estando há pouco tempo nas instituições, já existem colaboradores efetivos, o que parece revelar que as IPSS se apresentam como um setor de emprego que oferece segurança e estabilidade.

Acresce referir que as diretoras técnicas trabalham todas há mais de 6 anos nas respetivas instituições e, no caso dos presidentes de direção, três estão também há mais de 6 anos e outros três estão há mais de 3 e há menos de 6 anos.

B) Procedimentos estatísticos

De seguida procedeu-se à verificação da consistência interna das 4 escalas utilizadas, tendo-se alcançado uma boa consistência interna para três delas (Escala de Avaliação da Satisfação, Escala de Liderança e Escala FAC), mas apenas um valor razoável para a Escala de Inteligência Emocional, facto que poderá dever-se à reduzida amostra de dados desta escala, ou seja, por esta ter sido aplicada a apenas doze indivíduos.

Posteriormente, procedeu-se à realização de testes estatísticos, no sentido de verificar a aceitação ou rejeição das hipóteses previamente formuladas, bem como ao cruzamento com a informação obtida através das entrevistas.

C) Níveis de satisfação profissional dos colaboradores

Inicialmente, observou-se o nível global de satisfação profissional dos colaboradores e constatou-se que os valores para as várias subescalas se situam entre “às vezes” e “concordo”, ou seja, satisfeito e muito satisfeito. A dimensão “salário e benefícios” é a que apresenta o valor mais reduzido e a dimensão “condições de

trabalho” o valor mais elevado. Com valores mais elevados, seguem-se a satisfação com a “organização/direção” e “relações de trabalho internas”.

Num estudo realizado por Santos (2013), os resultados obtidos vão no mesmo sentido, tendo o autor verificado que os colaboradores se mostravam mais insatisfeitos com o parâmetro “remuneração”.

Nas entrevistas realizadas aos presidentes de direção estas foram também as categorias mais destacadas. Os presidentes de direção consideram que os fatores mais influentes na satisfação profissional são a questão financeira, ordenados, regalias e o ambiente/condições de trabalho, referindo que os colaboradores esperam da organização o aumento de ordenado e que a organização funcione bem, que garanta o bem-estar de todos.

Analisando os dados por instituição verifica-se que a IPSS A é a que apresenta níveis de satisfação mais elevados e a IPSS B é a que apresenta níveis mais baixos. Esta diferença pode estar relacionada com os momentos que as instituições atravessam, ou seja, enquanto a IPSS A está numa fase de estabilidade, uma vez que o presidente de direção é o mesmo há cerca de 20 anos, verifica-se uma boa relação entre este e a diretora técnica e existem reuniões regulares de partilha de informação, a IPSS B está numa fase de transição e crescimento, tendo um novo presidente de direção há apenas três anos, a relação entre este e a diretora técnica revela alguns conflitos e não existem reuniões para partilha de informação, o trabalho vai sendo ajustado à medida que vai sendo necessário.

Os dados obtidos revelam que os líderes entrevistados têm consciência da influência que determinados fatores têm na satisfação profissional, porém parece necessário ponderarem sobre estratégias que possam ser adotadas para melhorar os níveis de satisfação dos seus colaboradores. Os valores obtidos no presente estudo não são muito elevados, pelo que podem ser melhorados uma vez que, segundo Heskett et al. (1994), a satisfação do colaborador e do cliente estão relacionadas e a satisfação dos colaboradores é a chave para o sucesso de qualquer organização (Nazeer et al., 2014).

D) A influência das características sociodemográficas e profissionais na satisfação profissional

Procurou-se identificar a influência das características sociodemográficas e profissionais na satisfação profissional, começando por analisar a influência da idade. Os resultados revelaram diferenças significativas entre o grupo etário 31-35 anos e os grupos etários mais elevados, o que permitiu confirmar a primeira hipótese (H1), ou seja, a influência da idade na satisfação profissional, com os colaboradores mais novos a

apresentarem valores mais baixos de satisfação profissional. Neste âmbito, observou-se ainda que a idade influencia quase todas as subescalas de satisfação, excetuando-se as subescalas “condições de trabalho” e “salários e benefícios”. Este facto poderá dever-se a estas subescalas terem sido as que apresentaram, por um lado o valor médio de satisfação mais elevado e um menor desvio-padrão e, por outro lado, no caso de “salários e benefícios”, o valor médio mais reduzido.

Estes resultados vão ao encontro dos que foram observados por Luthans (1989), por Green et al. (1999) e também por Arvey et al. (1991), segundo os quais os trabalhadores mais jovens apresentam níveis de satisfação inferiores.

No que concerne às habilitações literárias, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas que permitam afirmar que estas influenciam a satisfação profissional, logo, não foi possível confirmar a segunda hipótese (H2). Num estudo desenvolvido por Rodrigues (2014), o autor verificou resultados que vão no mesmo sentido, não tendo constatado a existência de diferenças significativas entre as habilitações literárias e as escalas e subescalas do instrumento de satisfação profissional. Outro estudo, realizado pelos autores Wang, Tao, Ellenbecker e Liu (2011), também confirmou que o nível de educação não apresenta relação com a satisfação no trabalho.

No que concerne ao tempo de vinculação, também não se encontraram diferenças significativas que permitam confirmar a sua influência na satisfação profissional e, consequentemente confirmar a terceira hipótese (H3). Num estudo realizado por Almeida (2012), a autora também constatou que o tempo de exercício profissional não influencia a satisfação, particularmente a satisfação com a supervisão.

Relativamente ao tipo de vinculação os dados revelam que colaboradores com Contrato Emprego-Inserção apresentam níveis de satisfação inferiores aos colaboradores com contrato a termo certo e ambos apresentam níveis inferiores aos colaboradores efetivos. Estes resultados vão ao encontro do que é referido na literatura, de que os indivíduos com um vínculo estável à organização terão a perceção de orientação segura em relação ao trabalho, apresentando geralmente, altos níveis de satisfação profissional (Hazan & Shaver, 1990). No entanto, uma vez que as diferenças encontradas no presente estudo não são significativas, não podemos confirmar a quarta hipótese (H4).

E) Estilos de liderança exercidos pelos diretores técnicos e pelos presidentes de direção das IPSS, segundo os líderes e os liderados

A análise dos dados relativos à liderança, respeitante à perceção que os liderados têm dos seus líderes, indica que os liderados consideram que em ambas as situações

(diretoras técnicas e presidentes de direção) o estilo mais apresentado é o transformacional, seguido do transacional. O estilo *laissez-faire* é o que apresenta valores mais reduzidos. Resultados idênticos foram verificados por Azevedo e Carvalho (2014), em que os colaboradores das instituições consideraram que os presidentes apresentam mais comportamentos transformacionais, mas também comportamentos transacionais, sendo os menos verificados os comportamentos na base do estilo *laissez-faire*. Estes resultados poderão ser um indicador de que os líderes se ajustam aos seus liderados, adotando o estilo de liderança mais adequado perante cada situação e cada colaborador (Gibson et al., 2006).

A análise aos dados da perceção dos próprios líderes revelou que as diretoras técnicas consideram exercer mais vezes um estilo de liderança transacional, seguido o estilo transformacional e, menos vezes, o estilo *laissez-faire*. No caso dos presidentes de direção, estes consideram apresentar mais vezes um estilo de liderança transformacional, seguido do estilo transacional e, por fim, também o estilo *laissez-faire*. Também Góis (2011) e Azevedo e Carvalho (2014) constataram nos seus estudos que os líderes apresentam valores de liderança mais elevados para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e ambos apresentam valores distantes do estilo *laissez-faire*.

O facto de as diretoras técnicas considerarem exercer mais vezes um estilo de liderança transacional poderá dever-se a desempenharem funções mais diretivas, de estabelecimento de objetivos, de controlo de falhas, de gestão. Segundo Pereira (2006) os gestores exercem mais uma influência transacional na coordenação de pessoas e materiais, estabelecendo metas específicas. Por outro lado, os líderes utilizam a influência transformacional para incentivar os colaboradores a trabalharem para ideias a longo prazo e para objetivos estratégicos.

Importa ressaltar que, enquanto na própria avaliação, os presidentes de direção apresentam médias mais altas comparativamente às diretoras técnicas, na atribuição feita pelos colaboradores, estes consideram que as diretoras técnicas apresentam mais vezes os comportamentos característicos dos estilos transformacional e transacional. Esta situação poderá dever-se ao facto de as diretoras técnicas estarem mais presentes nas instituições e os colaboradores terem uma maior perceção dos comportamentos desenvolvidos por estas, comparativamente com os presidentes de direção.

Por outro lado, verificou-se ainda que, tanto no caso das diretoras técnicas como dos presidentes de direção, estes apresentam médias mais elevadas na atribuição feita por si, comparativamente à atribuição feita pelos colaboradores. A análise estatística permitiu confirmar que existem diferenças significativas entre a perceção dos líderes e

dos liderados face aos estilos de liderança, confirmando-se assim a quinta hipótese (H5). Num estudo de Góis (2011) foi possível verificar esta mesma tendência, ou seja, os líderes percecionaram apresentar mais comportamentos característicos dos estilos de liderança transformacional e transacional, comparativamente com os liderados, muito embora nesse estudo as diferenças não se tenham revelado significativas.

Esta pesquisa revelou que a atribuição feita pelos outros é relevante no estudo da liderança, tal como sugerido por Melo (2004). Quando se pretende estudar a influência da liderança numa organização, com vista a contribuir para a melhoria do desempenho da mesma, é importante questionar líderes e liderados para perceber se estão ou não em sintonia.

Ao analisarmos os dados por organização verificou-se que:

- A diretora técnica da IPSS A é das que apresenta valores de liderança mais elevados quer seja a perceção da própria quer seja dos colaboradores, e no oposto encontra-se a diretora técnica da IPSS B, que apresenta dos valores mais baixos de liderança, não só na perceção da própria, como na perceção dos colaboradores;

- O presidente da IPSS A apresenta valores de liderança superiores aos da diretora técnica, no que respeita à perceção do próprio. Relativamente à perceção dos colaboradores, este é o presidente com os valores mais elevados, muito embora sejam inferiores aos da diretora técnica. O presidente da IPSS B é o que apresenta os valores de perceção própria mais elevados, porém, o mesmo não se verifica por parte da atribuição feita pelos colaboradores, que lhe atribuem os valores mais reduzidos de liderança transacional, muito embora os valores de liderança transformacional sejam mais elevados. Tanto na perceção própria, como na avaliação por parte dos colaboradores, este presidente apresenta valores de liderança superiores aos da diretora técnica.

Estes dados vão ao encontro dos analisados nas entrevistas, em que se verificou que o presidente da IPSS A partilha a liderança da organização com a diretora técnica e lhe atribui um papel muito importante, ressaltando a importância do bom relacionamento entre ambas as direções. Já na IPSS B, o presidente refere que a liderança está centrada em si, sendo a diretora técnica apenas uma colaboradora com funções específicas.

F) A influência do estilo de liderança na satisfação dos colaboradores

Identificados os estilos de liderança, passou-se para a análise da sua relação com a satisfação profissional. Analisou-se primeiramente a relação relativa às diretoras técnicas e verificou-se que existe uma relação significativa e positiva entre os estilos de liderança e a satisfação profissional, o que confirma a sexta hipótese (H6). Quanto mais

as diretoras técnicas apresentam comportamentos de liderança transacional e transformacional, maior é a satisfação dos funcionários. A relação relativa ao estilo *laissez-faire* não se confirmou para todas as subescalas e, nas que se confirmou, a relação não é muito forte, o que revela que este estilo não influencia de forma tão clara a satisfação profissional. Num estudo realizado por Gomes (2014), foi possível verificar também a relação positiva e significativa entre o estilo do diretor técnico e a satisfação dos colaboradores.

De seguida, analisou-se a relação entre os estilos de liderança dos presidentes de direção e a satisfação dos colaboradores, tendo-se chegado aos mesmos resultados, ou seja, quanto mais os presidentes de direção apresentam comportamentos característicos dos estilos de liderança transformacional e transacional maior é a satisfação dos colaboradores. Também nesta análise se constatou que o estilo *laissez-faire* apresenta relações menos fortes e não se encontraram diferenças significativas numa das subescalas. Assim, a sétima hipótese (H7) foi também confirmada.

Os resultados revelaram que o estilo de liderança transformacional dos presidentes de direção é o que mais impacto tem na satisfação profissional, muito embora não se possa descurar também o estilo de liderança transformacional da diretora técnica.

Estes resultados vão ao encontro dos estudos que têm vindo a demonstrar que a liderança transformacional está entre os estilos que mais impactos positivos têm na satisfação profissional (Riaz & Haider, 2010; Shibru & Darshan, 2011; Yang et al., 2011; Tarcan et al., 2013). Mas também corroboram o defendido por Afonso (2011) e Robbins e Judge (2013) de que a liderança transformacional e transacional se complementam.

G) A influência da filantropia, altruísmo e cooperação nos estilos de liderança e na satisfação profissional

Através das entrevistas, verificou-se que os líderes consideram que as suas histórias de vida, nomeadamente a privação e escassez de alguns bens que experienciaram no passado e a vocação para ajudar os outros, influenciaram a decisão de se tornarem presidentes de direção de uma IPSS e influencia a forma como se dedicam a essa função. Estes resultados vão ao encontro do referido por Afonso (2011), de que o desenvolvimento de determinadas experiências e atividades numa fase inicial da vida tenderão a condicionar o tipo de comportamento do líder de forma carismática, ideológica ou pragmática ao longo do seu percurso.

Segundo os entrevistados, também o meio interno e externo condicionam as suas práticas filantrópicas, revelando que o meio interno é favorável aos atos filantrópicos, pois

sentem o apoio das pessoas, assim como o meio externo, muito embora neste último, por vezes, se encontrem pessoas que se revelam um entrave à instituição e ao investimento a ser realizado nesta. Estes resultados que vão ao encontro dos verificados por Serrano (2015), em que os entrevistados também mencionaram que, no ambiente externo, existem muitas pessoas e entidades que são um entrave aos projetos e aos atos filantrópicos.

Os entrevistados revelam que assumiram a presidência da direção de uma IPSS com o intuito de fazerem crescer essas instituições e garantir que as mesmas tivessem sucesso, abdicando de tempo junto das suas famílias e de negócios próprios. De acordo com Lencastre (2010), os indivíduos revelam disponibilidade para praticarem atos altruístas mesmo que não retirem benefícios desse comportamento. Os entrevistados consideram que, tanto no meio interno como no externo, existem pessoas que não concordam com as suas formas de atuar, mas de uma forma geral consideram os meios favoráveis à prática de atos altruístas. De acordo com as entrevistas realizadas por Serrano (2015), constatou-se que a confiança nos parceiros é necessária para a prática altruísta, que o altruísta dá o seu melhor, mas espera que as pessoas e as instituições lhe deem o devido valor. Também Lencastre (2010) considera que as práticas altruístas beneficiam com o reconhecimento individual, sem o qual tendem a tornar-se mais frágeis.

Os entrevistados revelaram ainda que, tanto no meio interno como no meio externo, se verificam práticas de cooperação, ressaltando uma vez mais que no exterior algumas pessoas tendem a dificultar o desenvolvimento de projetos. No meio interno, existe preocupação dos colaboradores em unir esforços e a consciência de que o sucesso é maior se atuarem em conjunto, pelo que o trabalho em equipa faz parte das expectativas que os presidentes de direção têm em relação aos colaboradores. Por outro lado, no ambiente externo, por parte da comunidade é perceptível a vontade de ajudar, de fazer o bem e contribuir para o desenvolvimento da instituição.

A análise quantitativa permitiu verificar o seguinte:

- Os presidentes de direção entrevistados apresentam valores próximos relativamente à perceção que têm das suas práticas de filantropia, altruísmo e cooperação (FAC), embora o presidente da IPSS B apresente valores superiores aos do presidente da IPSS A;

- À semelhança do que se verificou na análise da liderança, os presidentes de direção consideram apresentar mais vezes comportamentos FAC comparativamente com as diretoras técnicas;

- Os colaboradores consideram que as diretoras técnicas apresentam mais vezes comportamentos FAC comparativamente com os presidentes de direção;

- Analisando por instituição, é possível reforçar o facto referido, constatando-se que apenas na IPSS B os colaboradores consideram que é o presidente de direção que apresenta mais comportamentos FAC;

- Os valores mais elevados foram atribuídos pelos colaboradores da IPSS A tal como se tinha verificado relativamente à liderança. Os valores mais baixos são apresentados pela IPSS B, no que respeita à diretora técnica, mas o presidente de direção já apresenta valores mais elevados, muito embora inferiores à IPSS A.

Ao relacionar os valores obtidos de filantropia, altruísmo e cooperação com a satisfação profissional, verificou-se que existe uma correlação positiva e significativa com todas as subescalas, sendo a relação mais forte das diretoras técnicas com a subescala “supervisão” e, no caso do presidente de direção, com “organização/direção”, confirmando-se assim a oitava hipótese (H8). Nas questões em que era solicitado aos colaboradores que indicassem qual a influência dos comportamentos FAC na sua satisfação, os resultados vão no mesmo sentido, com os valores atribuídos à diretora técnica a serem superiores aos do presidente de direção.

Além destes resultados, considerou-se pertinente confirmar através de uma regressão múltipla, de entre os dois líderes qual teria maior influência na satisfação profissional e verificou-se que à semelhança da liderança, são os comportamentos do presidente de direção.

Na fase seguinte, procurou-se confirmar a existência de uma relação entre a FAC e a liderança, o que se verificou, sendo a relação mais forte com o estilo de liderança transformacional, seguindo-se o estilo transacional e a relação mais fraca é com o estilo *laissez-faire*.

Embora se reconheça que existem limites à prática da filantropia, do altruísmo e da cooperação, o estudo revelou que estas práticas são importantes numa organização, representando componentes da cultura organizacional emergente, tal como afirmado por Serrano (2015), relacionando-se positivamente quer com a liderança, quer com a satisfação profissional.

Muito embora já se tivesse confirmado a nona hipótese (H9) procurou-se verificar se também com os valores dos líderes se chegava à mesma conclusão, o que não se verificou, não foram encontrados valores significativos. Este facto poderá dever-se à reduzida dimensão da amostra disponível para obtenção de dados significativos através deste teste estatístico.

H) A influência da inteligência emocional nos estilos de liderança

A última dimensão em análise correspondia à inteligência emocional e pretendia-se verificar se esta se relaciona com os estilos de liderança. O estudo revelou que a relação mais forte é estabelecida com o estilo de liderança transformacional, seguida da transacional, sendo ambas positivas, enquanto com o estilo *laissez-faire* a relação é mais fraca e negativa. De acordo com investigações que têm vindo a ser desenvolvidas a liderança transformacional é em parte explicada pelas qualidades emocionais dos seus líderes (Yukl, 1999; Wong & Law, 2002; Mathew & Gupta, 2015)

A análise permitiu ainda verificar que à semelhança da liderança e da FAC também na inteligência emocional os presidentes de direção consideram apresentar mais comportamentos comparativamente com as diretoras técnicas.

Apesar de os resultados irem ao encontro do que vem referido na literatura estes não são significativos, o que não permite confirmar a última hipótese (H10). Também nesta situação, podem não se ter encontrado diferenças estatisticamente significativas devido ao reduzido número de dados em análise.

Após a discussão dos resultados obtidos apresentam-se as conclusões desta investigação, bem como algumas limitações da mesma e sugestões para estudos futuros.

CONCLUSÕES

As organizações de Economia Social têm desempenhado, ao longo dos anos, um papel muito importante junto das populações mais vulneráveis, através da prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção de bem-estar e qualidade de vida. As permanentes alterações na sociedade obrigam a uma constante evolução das organizações, para que consigam ir ao encontro das necessidades dos cidadãos. Para tal, os líderes destas organizações, bem como os restantes recursos humanos nelas existentes, representam um papel determinante.

Com o presente estudo, não se pretende generalizar os resultados mas sim dar um contributo para a compreensão da problemática abordada. Por um lado, aumentar o conhecimento sobre a relação entre liderança e satisfação profissional, bem como a importância que alguns fatores sociodemográficos e profissionais têm na satisfação profissional. Por outro lado, procura-se enriquecer a literatura com a introdução dos fatores filantropia, altruísmo e cooperação, quer na relação com a satisfação, quer com a liderança. Atendendo que atualmente se considera a inteligência emocional como parte estruturante da liderança, devendo os líderes ter em consideração as emoções quando lideram, pretendia-se contribuir também para o estudo desta relação.

Através das entrevistas realizadas a dois presidentes de direção, dos questionários aplicados a 6 presidentes de direção e 6 diretoras técnicas, dos questionários aplicados a 118 colaboradores de 6 IPSS do distrito de Santarém e da revisão de literatura efetuada, foi possível ir ao encontro dos objetivos propostos inicialmente e responder às questões de investigação colocadas.

A) Principais conclusões

A primeira questão colocada neste estudo foi: Qual é o nível de satisfação profissional dos colaboradores? De acordo com as respostas dos colaboradores, estes encontram-se, de uma forma geral, satisfeitos ou mais ou menos satisfeitos, estando menos satisfeitos com “salário e benefícios” e mais satisfeitos com “condições de trabalho”, “organização/direção” e “relações de trabalho internas”. De acordo com os presidentes de direção entrevistados, estas dimensões são também as que consideram ter mais influência na satisfação profissional.

Os resultados revelaram ainda que é na IPSS A, onde foi possível apurar que têm sido aplicados questionários sobre a satisfação profissional dos colaboradores e têm sido tomadas iniciativas para melhorar essa satisfação, que os colaboradores apresentam níveis mais elevados de satisfação profissional.

Conclui-se, desta forma, que não sendo os níveis de satisfação dos colaboradores das IPSS muito elevados, os líderes podem contribuir para a sua melhoria. Neste sentido, podem desenvolver estudos, nas suas organizações, que ajudem a identificar o que poderá aumentar os níveis de satisfação, indo ao encontro das necessidades dos colaboradores.

No que concerne à segunda questão (As características sociodemográficas influenciam a satisfação profissional dos colaboradores?), não se encontraram resultados significativos para as habilitações literárias, o tempo de vinculação e o tipo de vinculação. A idade, por sua vez, revelou diferenças significativas, com os colaboradores mais velhos a apresentarem níveis de satisfação superiores aos colaboradores mais novos.

Com a terceira questão, pretendia-se saber se «existem diferenças na perceção do estilo de liderança dos diretores técnicos e presidentes de direção, entre os próprios e os colaboradores a si subordinados?». O estudo permitiu concluir que líderes e liderados apresentam diferenças nas atribuições que fazem ao nível dos estilos de liderança:

- Diretoras técnicas consideram apresentar mais um estilo de liderança transacional, seguido o estilo transformacional e por fim o *laissez-faire*, enquanto os colaboradores consideram que estas apresentam mais um estilo de liderança transformacional, seguido do transacional e posteriormente *laissez-faire*;

- Presidentes de direção e colaboradores consideram que o estilo mais utilizado é o transformacional, seguido do transacional e por último o *laissez-faire*, no entanto os colaboradores consideram que os presidentes de direção o revelam menos vezes do que o considerado pelos próprios;

- Os colaboradores atribuem valores mais elevados de liderança transformacional às diretoras técnicas, comparativamente aos presidentes de direção, enquanto na avaliação dos próprios líderes, os presidentes de direção apresentam valores mais elevados.

Os resultados enunciados anteriormente sugerem que uma maior presença na organização contribui para uma melhor perceção dos estilos de liderança exercidos, assim como revelam que, quando se pretende implementar mudanças e melhorias numa organização, os líderes devem ter o cuidado de ouvir e perceber qual a opinião dos colaboradores, no sentido de potenciar o trabalho a desenvolver.

Através da quarta questão, pretendia-se saber «de que forma estilo de liderança dos diretores técnicos e dos presidentes de direção se relaciona com a satisfação profissional dos colaboradores?». Através das respostas dos colaboradores, concluiu-se que os estilos de liderança têm efetivamente impacto na satisfação profissional dos colaboradores. O estilo de liderança transformacional, quer dos presidentes de direção

quer das diretoras técnicas, foi o que se revelou mais relacionado com elevados níveis de satisfação, seguido do estilo transacional, o que revela que os melhores líderes não são apenas transformacionais mas também transacionais.

A quinta questão visava perceber se «a filantropia, o altruísmo e a cooperação influenciam o estilo de liderança e a satisfação profissional?». No que concerne à relação com a satisfação profissional, concluiu-se que, quanto mais os presidentes de direção e as diretoras técnicas apresentam comportamentos de filantropia, de altruísmo e de cooperação maior é a satisfação profissional.

O presente estudo permitiu, ainda, concluir que os atos de filantropia, de altruísmo e de cooperação se relacionam de forma positiva e significativa com a liderança. Também se verificou que as experiências de vida dos líderes contribuem para a forma como essa liderança é exercida, através da visão e dos valores pelos quais se regem. Estes resultados demonstram a relevância do estilo de liderança transformacional, mas também do estilo ideológico, que se baseia em objetivos que no passado mostraram ser viáveis, dando ênfase ao envolvimento e partilha de um sistema de valores coletivo, como forma de criar uma sociedade mais justa (Afonso, 2011). Assim, a liderança ideológica poderá ser vista como uma forma de liderança carismática / transformacional em que a ênfase é atribuída aos valores e à visão, o que é típico dos líderes carismáticos (Strange & Mumford, 2002).

A última questão colocada foi: «a inteligência emocional influencia o estilo de liderança?». Os dados dos questionários aplicados aos líderes revelaram que a relação mais forte e positiva da inteligência emocional se verifica com o estilo de liderança transformacional, seguido do estilo transacional. Estes resultados apontam no sentido de parte dos estilos de liderança transformacional e transacionais serem explicados pelas qualidades emocionais dos seus líderes. Porém, estes resultados não foram significativos.

B) Limitações e estudos futuros

Como limitações ao presente estudo, pode começar-se por indicar a dimensão e tipologia da amostra. Por um lado, o número de instituições e o facto de serem todas associações, o que não permite a generalização dos resultados para toda a população de IPSS. Por outro lado, a reduzida amostra de líderes que poderá ter condicionado a obtenção de resultados significativos. Desta forma, em investigações futuras poderá não só alargar-se o estudo a mais instituições, noutros distritos, bem como diversificar o tipo de instituição, nomeadamente junto de misericórdias, interparoquiais e fundações e aumentar-se a amostra do número de líderes.

A falta de cultura de avaliação regular da satisfação e de outros fatores nestas instituições poderá ter condicionado o número de questionários devolvidos e totalmente preenchidos. Os colaboradores parecem temer ser identificados e ver, conseqüentemente, identificado o seu ponto de vista em relação a aspetos de gestão e liderança da instituição o que poderá, do seu ponto de vista, prejudicá-los de alguma forma. Muito embora a investigadora tivesse tido em conta este constrangimento, entregando envelopes onde seriam colocados os questionários preenchidos anonimamente, o facto de a recolha ter sido realizada pelas diretoras técnicas de cada instituição poderá ter sido um condicionante. Assim, em investigações futuras deverá tentar fazer-se a entrega e recolha de questionários diretamente aos colaboradores.

A fiabilidade da escala utilizada para avaliar a inteligência emocional apresentou valores razoáveis, mas as subescalas que a constituem apresentam valores inferiores aos desejáveis ($< 0,7$). No presente estudo não se realizaram testes com as subescalas, mas em futuros estudos poderá explorar-se a relação das subescalas com os estilos de liderança pelo que poderá optar-se por aplicar a escala original e não a adaptação utilizada no presente estudo, mesmo que essa se possa revelar extensa.

No presente estudo, foi realizada apenas uma primeira abordagem quantitativa à filantropia, altruísmo e cooperação, não tendo sido exploradas todas as relações possíveis com estes fatores. Em futuras investigações poderá procurar-se verificar se estes fatores têm um efeito mediador ou moderador na relação entre a liderança e a satisfação profissional.

De ressaltar que, ainda no que respeita à filantropia, altruísmo e cooperação, bem como à sua relação com a liderança e a satisfação, a bibliografia sobre esta temática é escassa, o que dificultou a justificação dos resultados encontrados.

Uma vez que este estudo permitiu observar diferenças nos níveis de satisfação dos colaboradores, entre instituições que apresentam diferenças nas práticas organizacionais, teria sido enriquecedor comparar também com a satisfação dos utentes / clientes das respetivas instituições, o que poderá acontecer em futuras investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. L. (2011). *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora
- Alarcão, I. (2001). Professor-investigador: Que sentido? Que formação? In B. P. Campos (Org.). *Formação Profissional de Professores no Ensino Superior: Cadernos de Formação de Professores* (pp. 21-30). Porto: Porto Editora
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coord.) *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill
- Almeida, A. C. M. A. (2012). *Satisfação dos enfermeiros face ao estilo de liderança*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Enfermagem. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa. Acedido em 12, janeiro, 2015 em: <http://hdl.handle.net/10400.14/1091>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2.^a ed.). New York: Routledge. Acedido em 15, janeiro, 2016 em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rBZgAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=non+profit+organization+cooperation&ots=JFwWr50kCU&sig=HXuX0b9p80Fowx98tGGP0sa55ZY&redir_esc=y#v=onepage&q=non%20profit%20organization%20cooperation&f=false
- Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Employee Characteristics and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Research*, 4(6), 2607-2610.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and situational influences. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 359-383). New York: John Wiley & Sons.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Azevedo, F., & Carvalho, J. M. (2014). Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2(1), 36-60.

- Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. V. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Impulso Positivo
- Baravalle, L. (2014). As muitas faces do altruísmo: pressões seletivas e grupos humanos. *Scientiae Studia*, 12(1), 97-120. Acedido em 10, janeiro, 2016 em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-31662014000100005>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Benzaquen, J. (2006). *A socialização para cooperação: uma análise de práticas de educação não-formal*. VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas*. (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Blaga, S. (2013). *Corporate Social Responsibility in the Transition Economy of Romania*. Thesis of Master of Business Management. Sydney: University of Technology Sydney. Acedido em 10, janeiro, 2016 em: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/21838/2/02Whole.pdf>
- Borges, J. F., Miranda, R., & Júnior, V. V. (2007). O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 101-115
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). La Satisfaccion Laboral. In J. M. Peiró & Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Sintesis, S.A..
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: British Library.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: Conceitos, Fundamentos e Tipologia. *Revista Katálisis*, 11 (1), 61-72. Acedido em 27, janeiro, 2016 em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/06.pdf>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Correia, A. M. M., Silva, A. M., Lucena, A. D., Gomes, M. L. B, & Thiollent, M. (2011). Análise qualitativa das práticas de cooperação em uma associação agrícola de produtos orgânicos na percepção dos associados. *Revista Brasileira de Agroecologia*, 6(1), 147-162.
- Costa, F. A. P. L. (2012). O preço do altruísmo. *História, Ciências, Saúde*, 19(4), 1352-1355.
- Dalati, S., & Kbarh, T. (2015). Leadership, Job Satisfaction and Organisational Trust in Non-Profit Organisations: The Case of a Syrian Humanitarian Organisation. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 96-103.
- Damião, P. C. M. A. (2013). *Cultura Organizacional e Liderança num Agrupamento de Escolas: Estudo de caso sobre as representações dos professores*. Dissertação de Mestrado em Ciência da Educação. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências
- Eisenberg, N., & Miller, P. (1990). Empathy, sympathy and altruism: empirical and conceptual links. In N. Eisenberg & J. Strayer (Org.). *Empathy and its development* (pp. 146-162). New York: Cambridge University Press.
- Ferreira, J. M. C. (2001). A escola das relações humanas. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Coord.) *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 3-27). Lisboa: McGraw-Hill
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Fisher, C. (1985). Source of performance variance as a moderator of Job Satisfaction: job performance relationship. *International Journal of Psychology*, 20, 169-178.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82. Acedido em, 4, janeiro, 2016 em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>

- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. K. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos* (12.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Góis, C. S. (2011). *Lideranças transformacional, transactional e laissez-faire – Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores. Lisboa: Escola Superior de Educação Almeida Garrett
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva
- Gomes, S. M. L. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Viseu: Universidade Católica Portuguesa
- Gonçalves, R.M.M.C. (2012). *Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Faro: Universidade do Algarve.
- Graça, L. (2000). *A satisfação profissional dos médicos de família no SNS*. Parte III Textos sobre saúde e trabalho. Acedido em 18, fevereiro, 2016 em: <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos36.html>
- Green, T., Ross, J., & Wertz, J. (1999). Job Satisfaction and Organizational Commitment. In C. L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial Psychological* (pp.157-188). New York: John Wiley & Sons
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Monograph. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical report n.º4. Yale University: Department of Administrative Sciences

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, P. D. (2006). A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600–2000. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.). *The Non-profit Sector: A research handbook* (2.^a ed.). New Haven: Yale University Press. Acedido em 4, janeiro, 2016 em: <http://www.hks.harvard.edu/fs/phall/Powell%20Essay-Final%20-%20rev.pdf>
- Hansenne, M. (2003). *Psicologia da personalidade*. Lisboa: Climepsi Editores
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work An Attachment – Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280. Acedido em 10, fevereiro, 2015 em: <http://www.psy.cmu.edu/~rakison/attachment2.htm>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational Behaviour - utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publishing Company
- Herzberg, F. (1996). A teoria da motivação-higiene. In C. A. Marques, & M. P. Cunha (Eds.). *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-65). Lisboa: Dom Quixote.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Jackofsky, E. F., & Slocum Jr, J.W. (1988). A longitudinal study of climate. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 319–334.
- Jesuino, J. C. (1993). Estrutura e Processos de Grupo: Interações e Fatores de Eficácia. In J. Vala & M. B. Monteiro (Orgs.). *Psicologia Social* (pp. 259-286). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Making Cooperative Learning Work. *Theory into Practice: Building Community through Cooperative Learning*, 38(2), 67-73.

- Karoff, H. P. (2004). *Just Money. A Critique of Contemporary American Philanthropy*. Boston, MA: TPI Editions.
- Kehinde, A. O. (2011). Impact of Job Satisfaction on Absenteeism: A Correlative Study. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 25-49.
- Kessler, S. R., Bruursema, K, Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, Interpersonal Conflit, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor – Strain Process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kohn, A. (1990). *The brighter side of Human Nature: Altruism and Empathy in Everyday Life*. USA: Basic Books
- Kostovski, N., Bojadjev, M., & Buldioska, K. (2015). Leadership Styles and Organizational Culture in Macedonian Companies. *Journal of Sustainable Development*, 5(13), 33-44.
- Krebs, D. L., & Hesteren, F. V. (1994). The Development of Altruism: Toward an Integrative Model. *Developmental Review*, 14, 103-158.
- Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 67-94.
- Lencastre, M. P. A. (2010). Bondade, Altruísmo e Cooperação. Considerações evolutivas para a educação e a ética ambiental. *Revista Lusófona de Educação*, 15, 113-124.
- Lisboa, S. (2012). *Satisfação dos Colaboradores e a Gestão da Qualidade: impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara da Maia*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). New York: John Wiley

- Loureiro, A., & Lima, M. L. (2009). Escala de atitudes altruístas: Estudo de avaliação e fiabilidade. *Laboratório de Psicologia*, 7(1), 73-83.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12, 75-89.
- Matos, V. M. M. A. (2012). *Monitorização da Satisfação Profissional num Agrupamento de Centros de Saúde da Região Centro*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Coimbra: Universidade de Coimbra
- Megerian, L. E., & Sosik, J. J. (1996). An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 31-48.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organização do Trabalho*, 4, 31-62.
- Minner, J. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Nazeer, S., Zahid, M. M., & Azeem, M. F. (2014). Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate? *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(1), 41-65.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Oliveira, I. H. M. (2012). *Economia Social, pilar de um novo modelo de desenvolvimento económico sustentável*. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Acedido em 11, janeiro, 2015 em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1173/1/DM_IldaOliveira_2012.pdf

- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4-5), 185-190. DOI: 10.1080/09544129888866
- Passos, A. (2001). Grupos e equipas de trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Coord.) *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.335-356). Lisboa: McGraw-Hill
- Payton, R., & Moody, M. (2008). *Understanding Philanthropy. Its Meaning and Mission*. Bloomington: Indiana University Press.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo – vol.1: La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid: Editorial Síntesis
- Pereira, H. (2006). *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa: DGIDC
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Pimentel (2011). *Satisfação no Trabalho. O Caso do Município de Condeixa-a-Nova*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga. Acedido em 29, janeiro,2016 em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/308/1/Tese.pdf>.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH
- Quarstein, V., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107-1119.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança, resultado, integridade. Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business & Economic Horizons*, 1(1), 29-38.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Rodrigues, A. D. C. (2014). *Satisfação Profissional numa IPSS com Fins de Saúde*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Coimbra: Universidade de Coimbra
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Santos, J.G., Raimundo, J.N., & Lima, R. (2012). *Entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL e fiscalidade)*. Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas. Acedido em 11, janeiro, 2015, em: http://conteudos.otoc.pt/2012/DIS3412/Sebenta_DIS3412.pdf
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Segurança Social (2007). *Modelo de Avaliação da Qualidade – estrutura residencial para idosos*. Acedido em 22, dezembro, 2014 em: http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gqrs_lar_estrutura_residencial_idosos_modelo_avalia%C3%A7%C3%A3o
- Segurança Social (2010). *Questionários de avaliação da satisfação – estrutura residencial para idosos*. Acedido em 22, dezembro, 2014 em: http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gqrs_centro_dia_questionarios
- Serra, A. V. (2002). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Edições do autor.
- Serrano, J. M. M. (2015). *As componentes educativa e cultural das organizações como fatores incrementais da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional*. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação. Évora: Universidade de Évora
- Shibru, B., & Darshan, G. M. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(5), 284-296.

- Silva, C.R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método. *Organizações rurais e agroindustriais*, 7(1), 70-81.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Stogdil, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). *Administração*. (5.^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377.
- Tarcan, F. Y., Híkmet, N., Tarcan, M., & Top, M. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Trust in Turkish Public Hospitals: Public Servants versus Private Employees. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*, 1030-1045.
- Taylor, J. (1977). Job satisfaction and the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 50, 243-252.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tylczak, L. (1993). *Combater o Absentismo: soluções positivas para um velho problema*. Lisboa: Monitor.
- Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L., & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações*. Oeiras: Celta Editora.
- Yang, F., Wu, M., Chang, C., & Chien, Y. (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265-278.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306. doi:10.1016/j.jwb.2008.03.0319
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

- Wang, L., Tao, H., Ellenbecker, C. H., & Liu, X. (2011). Job satisfaction, occupational commitment and intent to stay among Chinese nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *Journal of Advanced Nursing*. doi/10.1111/j.1365-2648.2011.05755.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

Legislação

- Constituição da República Portuguesa: VII Revisão Constitucional [2005], 2 de Abril de 1976. Acedido em 22, dezembro, 2015 em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>
- Decreto-Lei n.º 519 – G2/79, de 29 de dezembro. *Diário da República n.º 299/1979 – I Série*. Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República n.º 221/2014 – I Série*. Assembleia da República
- Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março, republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de setembro. *Diário da República n.º 187/2011 – I Série*. Assembleia da República
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República n.º 221/2014 – I Série*. Assembleia da República
- Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, republicado pelo Lei n.º 89-A/2013, de 30 de novembro. *Diário da República n.º 252/2013 – I Série*. Assembleia da República.
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. *Diário da República nº 88/2013 - I Série*. Assembleia da República.
- Portaria n.º 67/2012, de 21 de março. *Diário da República n.º 58/2012 – I Série*. Assembleia da República.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – Questionário às diretoras técnicas e aos presidentes de
direção**

QUESTIONÁRIO A DIRETORES TÉCNICOS DE IPSS

Instruções de resposta ao questionário:

Com este questionário pretende-se perceber qual o estilo de liderança dos diretores técnicos das IPSS.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, pelo que se espera que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

O questionário é constituído por esta **folha de rosto** e **mais três (3) páginas** que agradecemos que preencha.

QUESTIONÁRIO A PRESIDENTES DE DIREÇÃO DE IPSS

Instruções de resposta ao questionário:

Com este questionário pretende-se perceber qual o estilo de liderança dos Presidentes de Direção das IPSS.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, pelo que se espera que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

O questionário é constituído por esta **folha de rosto** e **mais três (3) páginas** que agradecemos que preencha.

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea, em relação ao que pensa e sente, de acordo com a seguinte escala: “**Discordo Totalmente**” (1), “**Discordo**” (2), “**Às vezes**” (3), “**Concordo**” (4) e “**Concordo Totalmente**” (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção.

	1	2	3	4	5
1. Dedico-me à instituição onde trabalho porque gosto de me dedicar a causas sociais.					
2. Pretendo contribuir para a construção de um mundo mais justo.					
3. Para mim, ajudar os outros é uma prioridade.					
4. Procuro ajudar as pessoas com maiores dificuldades.					
5. Desenvolvo o meu trabalho em colaboração com outras pessoas.					
6. Considero que é mais positivo se cada pessoa tentar resolver os seus problemas sozinha.					

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea, em relação ao que pensa e sente, de acordo com a seguinte escala: “**Discordo Totalmente**” (1), “**Discordo**” (2), “**Às vezes**” (3), “**Concordo**” (4) e “**Concordo Totalmente**” (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção.

	1	2	3	4	5
1. Faço com que as pessoas à minha volta se sintam bem.					
2. Expresso por palavras simples o que podemos e devemos fazer.					
3. Estimulo os(as) colaboradores(as) a pensarem problemas antigos de novas formas.					
4. Ajudo os(as) colaboradores(as) a desenvolverem-se.					
5. Digo aos(às) colaboradores(as) o que devem fazer para que possam ser recompensados(as) pelo seu trabalho.					
6. Fico satisfeito(a) quando os(as) colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as).					
7. Agrada-me deixar os(as) colaboradores(as) continuarem a trabalhar como sempre trabalharam.					
8. Os(As) colaboradores(as) têm completa confiança em mim.					
9. Transmito imagens apelativas e motivadoras em relação ao que é possível fazer pela instituição.					
10. Ajudo os(as) colaboradores(as) a olharem de forma diferente as situações desafiantes.					
11. Dou a conhecer aos(às) colaboradores(as) o que penso sobre o que estão a fazer.					
12. Proporciono reconhecimento/recompensas quando os(as) colaboradores(as) atingem os seus objetivos.					
13. Quando as coisas correm bem, tento não mudar nada.					
14. Independentemente do que os(as) colaboradores(as) queiram fazer, para mim está tudo bem.					
15. Os(As) colaboradores(as) têm orgulho em trabalhar comigo.					
16. Ajudo os(as) colaboradores(as) a darem significado ao seu trabalho.					
17. Eu levo os(as) colaboradores(as) a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado.					
18. Dou atenção pessoal a quem me pareça ser rejeitado.					
19. Chamo a atenção para o que os(as) colaboradores(as) podem obter com o seu desempenho.					
20. Transmito aos(às) colaboradores(as) padrões de desempenho que têm de saber por forma a que prossigam o seu trabalho.					
21. Só pergunto aos(às) colaboradores(as) o que é essencial.					

Indique em cada item qual o valor que melhor descreve a sua capacidade nas diferentes situações que se apresentam. Assinale com uma cruz (x) a sua opção, de acordo com a seguinte escala:

Baixa Capacidade					Alta Capacidade		Nível de Capacidade				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. Reconheço alterações no meu estado emocional											
2. Descontraio em situações de pressão											
3. Consigo agir produtivamente quando estou irritado(a)											
4. Consigo agir produtivamente em situações que me provocam ansiedade											
5. Consigo acalmar-me depressa quando estou irritado											
8. Consigo transmitir eficazmente os meus sentimentos											
9. Consigo refletir sobre os meus sentimentos negativos sem me perturbar											
11. Sei quando estou a pensar negativamente											
12. Sei quando estou a ficar irritado											
13. Consigo saber o que influencia as minhas interpretações											
14. Sei quando estou a comunicar incoerentemente											
15. Tenho capacidade de aumentar o ritmo de trabalho quando quiser											
16. Consigo recuperar depressa depois de um retrocesso											
17. Não desanimo quando faço um trabalho desinteressante											
18. Consigo modificar hábitos pouco eficazes											
19. Tenho capacidade de passar das palavras às ações											
20. Tenho capacidade para resolver conflitos											
21. Tenho capacidade de influenciar outras pessoas direta ou indiretamente											
22. Consigo criar confiança com outras pessoas											
23. Tenho capacidade para construir equipas											
24. Consigo fazer com que as outras pessoas se sintam bem											
25. Consigo dar conselhos e apoio aos outros, quando necessário											
26. Mostro empatia com outras pessoas											

Dados Sociodemográficos

Idade: _____ anos

Sexo: F ☐ M ☐

Habilitações Literárias: 1.º ciclo ☐

2.º ciclo ☐

3.º ciclo ☐

Secundário ☐

Ensino Superior ☐

Há quanto tempo está nesta instituição: Menos de 1 ano ☐

Entre 1 e 3 anos ☐

Entre 3 e 6 anos ☐

Mais de 6 anos ☐

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

**APÊNDICE B – Questionário de avaliação da satisfação dos(as)
colaboradores(as)**

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS(AS) COLABORADORES(AS)

Instruções de resposta ao questionário:

Com este questionário pretende-se saber o seu grau de satisfação relativamente à instituição em que se encontra a trabalhar atualmente.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

O questionário é constituído por esta **folha de rosto** e **mais quatro (4) páginas** que agradecemos que preencha.

Após o preenchimento coloque o **questionário no envelope** e feche-o.

Para cada uma das afirmações apresentadas, avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala: “**Discordo Totalmente**” (1), “**Discordo**” (2), “**Às vezes**” (3), “**Concordo**” (4) e “**Concordo Totalmente**” (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção.

	1	2	3	4	5
1. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função					
2. Tenho possibilidades de ser criativo(a)					
3. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas					
4. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho					
5. Estou satisfeito(a) com o tempo que demoro na deslocação para o local de trabalho					
6. Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos					
7. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes					
8. Sinto que os vencimentos nesta instituição são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras instituições					
9. O meu trabalho é reconhecido por todos					
10. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente					
11. Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição					
12. Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída					
13. Conheço o meu papel na instituição (o que se espera de mim)					
14. Existe capacidade de chefia da Diretora Técnica					
15. Estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita					
16. Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho					
17. A instituição permite-me frequentar as ações de formação que eu acho importantes					
18. Estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção					
19. Tenho boas relações com todos os outros colaboradores					
20. Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos					
21. Conheço o trabalho que é desenvolvido nas outras áreas da instituição					
22. O trabalho em equipa é estimulado					
23. Conto com todo o apoio por parte da Diretora Técnica					
24. Existe envolvimento da Direção com os colaboradores					
25. Sinto que, se assim desejar, poderei trabalhar neste local para o resto da vida					
26. Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro					
27. O Presidente da Direção influencia positivamente a minha satisfação profissional					
28. Estou satisfeito(a) com a Direção da minha instituição					
29. A Diretora Técnica influencia positivamente a minha satisfação profissional					
30. Estou satisfeito(a) com o desempenho da Diretora Técnica					
31. Considerando todos os aspetos do meu trabalho, estou satisfeito(a) profissionalmente					

Responda às afirmações que se apresentam de seguida, relativamente à

DIRETORA TÉCNICA (D.T.) da sua instituição.

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala: **“Discordo Totalmente”** (1), **“Discordo”** (2), **“Às vezes”** (3), **“Concordo”** (4) e **“Concordo Totalmente”** (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção

	1	2	3	4	5
1. A Diretora Técnica dedica-se à instituição porque gosta de se dedicar a causas sociais.					
2. A dedicação da Diretora Técnica à instituição influencia a minha satisfação profissional					
3. Para a Diretora Técnica ajudar os outros é uma prioridade.					
4. A forma como a Diretora Técnica lida com os outros influencia a minha satisfação profissional.					
5. A Diretora Técnica desenvolve o seu trabalho em colaboração com outras pessoas.					
6. A forma como a Diretora Técnica desenvolve o seu trabalho influencia a minha satisfação profissional.					

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala: **“Discordo Totalmente”** (1), **“Discordo”** (2), **“Às vezes”** (3), **“Concordo”** (4) e **“Concordo Totalmente”** (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção.

	1	2	3	4	5
1. A Diretora Técnica (D.T.) faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.					
2. A D.T. expressa por palavras simples o que podemos e devemos fazer.					
3. A D.T. estimula os(as) colaboradores(as) a pensarem problemas antigos de novas formas.					
4. A D.T. ajuda os(as) colaboradores(as) a desenvolverem-se.					
5. A D.T. diz aos(às) colaboradores(as) o que devem fazer para que possam ser recompensados(as) pelo seu trabalho.					
6. A D.T. fica satisfeita quando os(as) colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as).					
7. Agrada à D.T. que os(as) colaboradores(as) trabalhem como sempre trabalharam.					
8. Os(as) colaboradores(as) têm completa confiança na D.T.					
9. A D.T. transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podemos fazer pela instituição.					
10. A D.T. ajuda os(as) colaboradores(as) a olharem de forma diferente as situações desafiantes.					
11. A D.T. dá a conhecer aos(às) colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer.					
12. A D.T. proporciona reconhecimento/recompensas quando os(as) colaboradores(as) atingem os seus objetivos.					
13. Quando as coisas correm bem a D. T. tenta não mudar nada.					
14. Para a D.T. está sempre tudo bem.					
15. Os(as) colaboradores(as) têm orgulho em trabalhar com a D.T.					
16. A D.T. ajuda os(as) colaboradores(as) a darem significado ao seu trabalho.					
17. A D.T. leva os(as) colaboradores(as) a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado.					
18. A D.T. dá especial atenção a quem é rejeitado.					
19. A D.T. chama a atenção para o que os(as) colaboradores(as) podem obter com o seu desempenho.					
20. A D.T. transmite aos(às) colaboradores(as) os padrões de desempenho que têm de saber por forma a que prossigam o seu trabalho.					
21. A D.T. só pergunta o que é absolutamente essencial.					

Responda às afirmações que se apresentam de seguida, relativamente ao

PRESIDENTE DA DIREÇÃO (P.D.) da sua instituição.

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala:

“Discordo Totalmente” (1), **“Discordo”** (2), **“Às vezes”** (3), **“Concordo”** (4) e **“Concordo Totalmente”** (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção

	1	2	3	4	5
1. O Presidente da Direção (P.D.) dedica-se à instituição porque gosta de se dedicar a causas sociais.					
2. A dedicação do Presidente da Direção à instituição influencia a minha satisfação profissional					
3. Para o Presidente da Direção ajudar os outros é uma prioridade.					
4. A forma como o Presidente da Direção lida com os outros influencia a minha satisfação profissional.					
5. O Presidente da Direção desenvolve o seu trabalho em colaboração com outras pessoas.					
6. A forma como o P.D. desenvolve o seu trabalho influencia a minha satisfação profissional.					

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala:

“Discordo Totalmente” (1), **“Discordo”** (2), **“Às vezes”** (3), **“Concordo”** (4) e **“Concordo Totalmente”** (5), assinalando com uma cruz (x) a sua opção.

	1	2	3	4	5
1. O Presidente da Direção (P.D.) faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.					
2. O P.D. expressa por palavras simples o que podemos e devemos fazer.					
3. O P.D. estimula os(as) colaboradores(as) a pensar problemas antigos de novas formas.					
4. O P.D. ajuda os(as) colaboradores(as) a desenvolverem-se.					
5. O P.D. diz aos(as) colaboradores(as) o que devem fazer para que possam ser recompensados(as) pelo seu trabalho.					
6. O P.D. fica satisfeito quando os(as) colaboradores(as) cumprem o que se espera deles(as)					
7. Agrada ao P.D. que os(as) colaboradores(as) trabalhem como sempre trabalharam.					
8. Os(as) colaboradores(as) têm completa confiança no P.D.					
9. O P.D. transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podemos fazer pela instituição.					
10. O P.D. ajuda os(as) colaboradores(as) a olharem de forma diferente as situações desafiantes.					
11. O P.D. dá a conhecer aos(as) colaboradores(as) o que pensa sobre o que estão a fazer.					
12. O P.D. proporciona reconhecimento/recompensas quando os(as) colaboradores(as) atingem os seus objetivos.					
13. Quando as coisas correm bem o P.D. tenta não mudar nada.					
14. Para o P.D. está sempre tudo bem.					
15. Os(as) colaboradores(as) têm orgulho no P.D.					
16. O P.D. ajuda os(as) colaboradores(as) a darem significado ao seu trabalho.					
17. O P.D. leva os(as) colaboradores(as) a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado.					
18. O P.D. dá especial atenção a quem é rejeitado.					
19. O P.D. chama a atenção para o que os(as) colaboradores(as) podem obter com o seu desempenho.					
20. O P.D. transmite aos(as) colaboradores(as) os padrões de desempenho que têm de saber por forma a que prossigam o seu trabalho.					
21. O P.D. só pergunta o que é absolutamente essencial.					

Dados Sociodemográficos

Idade: _____ anos

Sexo: F ☐ M ☐

Habilitações Literárias: 1.º ciclo (4.ª classe) ☐

2.º ciclo (6.º ano) ☐

3.º ciclo (9.º ano) ☐

Secundário (12.º ano) ☐

Ensino Superior ☐

Há quanto tempo trabalha nesta instituição: Menos de 1 ano ☐

Entre 1 e 3 anos ☐

Entre 3 e 6 anos ☐

Mais de 6 anos ☐

Qual o seu vínculo de trabalho: Contrato Emprego Inserção (CEI ou CEI+) ☐

Contrato a termo certo ☐

Contrato por tempo indeterminado (Efetivo) ☐

Prestação de serviços (Recibos Verdes) ☐

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

APÊNDICE C - Guião da entrevista

Guião de entrevista para dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações da Economia Social

Entrevista

- Apresentação da investigadora e objetivos da entrevista;
- Compromisso ético e deontológico;
- Abordar questões que permitam identificar o tipo de liderança existente na IPSS e a possível relação desta com a satisfação dos(as) colaboradores(as).

Questões orientadoras

1. Há quanto tempo está na direção desta instituição?
2. Que tipo de competências considera importantes para desempenhar este cargo?
3. Teve algum tipo de formação académica (ou outra) que o ajude a desempenhar este cargo?
4. Que razões o fizeram assumir a função de Presidente de Direção?
5. A sua história de vida terá influenciado essa decisão? De que forma?
6. O ambiente externo e interno da instituição são favoráveis para os atos altruístas, filantrópicos e cooperadores?
 1. O ambiente externo e interno da instituição são favoráveis para atos filantrópicos? De que forma?
 2. O ambiente externo e interno são favoráveis para atos altruístas? De que forma?
 3. O ambiente externo e interno são favoráveis para atos cooperadores? De que forma?
7. Como está organizada a instituição?
 1. Quem assume a direção geral da instituição?
 2. Quem assume a direção técnica?
 3. Qual a relação entre uma e outra?
8. Quais são os passos desde que a/s pessoas/s são admitidas aqui na instituição?
 1. Quem recebe e como? Quem conduz o processo? Quem supervisiona?
9. Existem equipas de intervenção? Se sim, existem coordenadores?
 1. Quem supervisiona as equipas?
 2. Existe partilha de informação entre equipas? Em que formato e com periodicidade?
10. Como descreve os processos de liderança na instituição? Quem exerce liderança e de que forma?
11. Com quantos colaboradores trabalham na parte técnica e em que áreas específicas?
 1. Como é exercida a liderança em relação a esses técnicos?
 2. Existem reuniões entre esses técnicos? Com que periodicidade?
12. O que considera mais importante no que respeita aos colaboradores? O que espera destes?
13. O que considera que os colaboradores esperam da instituição?
14. A satisfação dos colaboradores poderá de alguma forma influenciar o desempenho profissional?
15. Quais serão os fatores que mais influenciam a satisfação dos colaboradores?
16. A forma como é exercida a liderança terá alguma influência nessa satisfação?

APENDICE D – E-mail de solicitação de colaboração na investigação

Ex.mo(a) Sr.(a),

No âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações da Economia Social, da ESGTS, do IPSantarém, encontro-me atualmente a trabalhar para a dissertação final, que terá como tema "O impacto da liderança na satisfação profissional: Um estudo sobre IPSS".

O que pretendo saber é se o estilo de liderança das direções e direções técnicas das IPSS tem influência na satisfação profissional dos(as) colaboradores(as) dessas mesmas instituições.

Para tal pretendo realizar o estudo junto de 6 IPSS do distrito de Santarém, que tenham respostas na área dos idosos. Numa primeira fase pretendo realizar uma entrevista aos Presidentes de Direção e numa segunda fase aplicar questionários a todos os intervenientes (Presidente de Direção, Diretor(a) Técnico(a) e Colaboradores(as)).

Para seleção das IPSS solicitei a colaboração do Sr. Eduardo Mourinha, Presidente da UDIPSS de Santarém, no sentido de me indicar as que se encontravam mais próximas do meu local de residência (Alpiarça). Neste sentido, sendo o _____ uma dessas instituições, questiono se estarão disponíveis para colaborar no desenvolvimento deste estudo e em caso afirmativo quando seria possível falar com o Sr. Presidente da Direção.

Para qualquer esclarecimento não hesitem em contactar.

Agradeço, desde já, a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Tânia Graça

APÊNDICE E – Teste de Normalidade e homogeneidade de variâncias

Teste de aderência à Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Gl	<i>p</i>	Estatística	gl	<i>P</i>
Condições de trabalho	.086	118	.032	.974	118	.022
Salário e benefícios	.178	118	.000	.947	118	.000
Reconhecimento e promoção	.087	118	.027	.979	118	.059
Supervisão	.083	118	.046	.980	118	.070
Relações de trabalho internas	.090	118	.021	.981	118	.088
Organização / Direção	.106	118	.002	.963	118	.002
Item satisfação profissional	.231	118	.000	.842	118	.000
Satisfação profissional geral	.063	118	.200*	.988	118	.367
Transformacional PD	.194	6	.200*	.891	6	.324
Transacional PD	.251	6	.200*	.932	6	.595
Laissez faire PD	.248	6	.200*	.918	6	.492
Transformacional DT	.195	6	.200*	.920	6	.505
Transacional DT	.231	6	.200*	.840	6	.129
Laissez faire DT	.432	6	.001	.647	6	.002
Transformacional	.100	118	.006	.973	118	.019
Transacional	.101	118	.005	.965	118	.004
<i>Laissez faire</i>	.138	118	.000	.938	118	.000

a. Lilliefors Significance Correction

PD – Presidente da Direção; DT – Diretora Técnica

Test of Homogeneity of Variances

Satisfação profissional geral – idade

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.641	6	105	.697

Test of Homogeneity of Variances

Satisfação profissional geral – tempo de vinculação

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.484	3	114	.694

Test of Homogeneity of Variances

Satisfação profissional geral – HL

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.701	4	113	.593

Test of Homogeneity of Variances

Satisfação profissional geral – tipo de vinculação

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.165	3	114	.096

APÊNDICE F – Análise consistência interna

Análise de consistência interna da Escala de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	108.42	299.426	.367	.937
S2	108.86	298.774	.297	.938
S3	109.02	289.196	.578	.935
S4	108.63	294.834	.460	.936
S5	108.17	301.133	.294	.938
S6	109.04	292.058	.555	.935
S7	109.15	286.609	.553	.935
S8	109.13	292.437	.430	.937
S9	109.20	285.702	.688	.934
S10	108.94	292.894	.514	.936
S11	108.58	290.092	.620	.935
S12	109.01	291.564	.543	.935
S13	108.44	294.779	.495	.936
S14	108.47	289.209	.634	.934
S15	108.86	285.417	.692	.934
S16	109.53	291.721	.491	.936
S17	108.59	292.790	.485	.936
S18	109.08	288.198	.544	.935
S19	108.30	293.475	.523	.936
S20	109.27	293.447	.435	.937
S21	109.00	291.658	.471	.936
S22	108.71	288.002	.614	.935
S23	108.46	289.686	.624	.934
S24	108.88	284.464	.656	.934
S25	108.73	284.319	.626	.934
S26	108.51	285.568	.727	.933
S27	109.03	282.307	.695	.933
S28	108.77	287.443	.636	.934
S29	108.56	289.052	.639	.934
S30	108.51	290.731	.572	.935
S31	108.59	290.585	.654	.934

Análise de consistência interna da Escala de Liderança

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.947	.950	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LDT1	67.78	182.092	.726	.650	.944
LDT2	67.75	182.109	.705	.624	.944
LDT3	67.95	180.403	.797	.723	.943
LDT4	67.87	180.259	.795	.737	.943
LDT5	68.32	181.781	.646	.602	.945
LDT6	67.60	182.339	.702	.641	.944
LDT7	67.90	188.031	.501	.459	.947
LDT8	67.85	179.515	.735	.687	.943
LDT9	67.86	181.414	.771	.704	.943
LDT10	67.89	180.348	.798	.741	.943
LDT11	68.02	180.712	.750	.669	.943
LDT12	68.48	180.008	.634	.594	.945
LDT13	67.90	184.710	.580	.503	.946
LDT14	69.11	192.907	.232	.347	.951
LDT15	67.96	182.172	.733	.666	.944
LDT16	67.97	179.501	.827	.747	.942
LDT17	68.11	183.793	.656	.551	.945
LDT18	68.30	182.405	.646	.510	.945
LDT19	68.06	181.280	.772	.700	.943
LDT20	67.91	180.980	.778	.718	.943
LDT21	68.70	189.822	.301	.371	.951

Análise de consistência interna da Escala FAC

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.907	.908	6

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FAC1	17.44	19.831	.683	.652	.899
FAC3	17.84	18.663	.807	.714	.882
FAC5	17.61	18.553	.726	.679	.893
FAC2	17.88	18.326	.755	.649	.889
FAC4	17.91	18.613	.713	.696	.895
FAC6	17.89	18.076	.780	.772	.885

Subescala FAC - comportamentos

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.891	3

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FAC1	7.25	3.672	.767	.589	.859
FAC3	7.64	3.463	.800	.641	.829
FAC5	7.41	3.149	.792	.630	.840

Subescala FAC – satisfação

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.899	3

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FAC2	6.83	4.258	.739	.566	.907
FAC4	6.86	4.044	.800	.693	.856
FAC6	6.84	3.846	.865	.758	.799

Análise de consistência interna da Escala de Inteligência Emocional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE1	89.67	46.788	.093	.739
IE2	90.83	48.697	-.123	.773
IE3	90.42	42.629	.477	.712
IE4	90.67	45.879	.114	.741
IE5	90.25	46.386	.088	.742
IE6	90.00	47.273	.040	.742
IE7	90.50	43.545	.464	.716
IE8	90.08	48.265	-.077	.754
IE9	89.67	43.697	.358	.721
IE10	90.00	47.636	.000	.744
IE11	90.17	44.152	.222	.733
IE12	89.75	42.932	.375	.719
IE13	90.00	43.091	.306	.725
IE14	90.00	40.727	.570	.702
IE15	90.08	44.992	.337	.724
IE16	89.42	44.992	.431	.721
IE17	89.75	43.477	.280	.728
IE18	90.00	38.364	.799	.681
IE19	89.75	42.932	.554	.710
IE20	90.08	44.811	.360	.723
IE21	89.75	43.659	.643	.712
IE22	89.58	44.083	.537	.715
IE23	89.42	44.992	.431	.721

APÊNDICE G – Testes Tukey

Testes Tukey entre idade e subescalas de satisfação profissional após as variáveis serem ordenadas através do comando Rank Cases

Rank of reconhecimento_promoção

Tukey HSD^{a,b}

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
31-35	12	39.12500	
56-65	12	45.75000	45.75000
<30	20	55.15000	55.15000
46-50	19	56.00000	56.00000
36-40	20	69.60000	69.60000
41-45	14		76.64286
51-55	15		77.60000
Sig.		.122	.092

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.304.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Rank of supervisão

Tukey HSD^{a,b}

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
31-35	12	29.70833	
<30	20	49.35000	49.35000
46-50	19	60.47368	60.47368
41-45	14		63.21429
51-55	15		72.40000
56-65	12		72.79167
36-40	20		79.52500
Sig.		.089	.101

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.304.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Rank of relações de trabalho

Tukey HSD^{a,b}

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
31-35	12	33.54167	
56-65	12	58.91667	58.91667
<30	20	59.20000	59.20000
41-45	14	63.17857	63.17857
46-50	19	63.36842	63.36842
36-40	20	67.95000	67.95000
51-55	15		77.53333
Sig.		.058	.686

Rank of organização/direção

Tukey HSD^{a,b}

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
31-35	12	31.66667	
<30	20	50.15000	50.15000
41-45	14	60.96429	60.96429
56-65	12	62.91667	62.91667
46-50	19		70.60526
36-40	20		73.27500
51-55	15		76.70000
Sig.		.084	.215

APÊNDICE H – Diferenças entre estilos de liderança

Diferenças entre médias da percepção do estilo de liderança das diretoras técnicas e dos presidentes de direção

Test Statistics ^c						
	TransacPD - TransformPD	LaisfairePD - TransacPD	LaisfairePD - TransformPD	TransacDT - TransformDT	LaisfaireDT - TransacDT	LaisfaireDT - TransformDT
Z	-.816 ^a	-2.201 ^a	-2.201 ^a	-.406 ^b	-2.023 ^a	-2.201 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.414	.028	.028	.684	.043	.028

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional;

Laisfaire – estilo laissez-faire

Diferenças entre médias da percepção do estilo de liderança das diretoras técnicas e dos presidentes de direção, pelos colaboradores

Test Statistics ^b						
	DTtransac - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisfaire - PDtransform	PDlaisfaire - PDtransac
Z	-3.181 ^a	-7.424 ^a	-6.973 ^a	-2.507 ^a	-5.049 ^a	-4.281 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.012	.000	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional; Laisfaire – estilo laissez-faire

Diferenças entre médias da percepção do estilo de liderança das diretoras técnicas e dos presidentes de direção, pelos colaboradores, por instituição

IPSS A - Test Statistics^c

	DTtransac - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisfaire - PDtransform	PDlaisfaire - PDtransac
Z	-2.005 ^a	-3.748 ^a	-3.556 ^a	-1.182 ^a	-3.664 ^a	-3.239 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.045	.000	.000	.237	.000	.001

a. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional; Laisfaire – estilo laissez-faire

IPSS B - Test Statistics^c

	DTtransac - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisfaire – Pdtransform	PDlaisfaire - PDtransac
Z	-.663 ^a	-.996 ^a	-.788 ^a	-.980 ^a	-2.515 ^a	-2.367 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.507	.319	.431	.327	.012	.018

a. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional; Laisfaire – estilo laissez-faire

IPSS C - Test Statistics^c

	DTtransac - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransform	DTlaisfaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisfaire – Pdtransform	PDlaisfaire - PDtransac
Z	-1.117 ^a	-2.016 ^a	-1.907 ^a	-.332 ^a	-1.066 ^a	-.678 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.264	.044	.057	.740	.286	.498

a. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional; Laisfaire – estilo laissez-faire

IPSS D - Test Statistics^c

	DTtransac - DTtransform	DTlaisaire - DTtransform	DTlaisaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisaire - PDtransform	PDlaisaire - PDtransac
Z	-3.253 ^a	-4.076 ^a	-3.916 ^a	-2.838 ^a	-3.983 ^a	-3.799 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.005	.000	.000

a. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional;

Laisaire – estilo laissez-faire

IPSS E - Test Statistics^d

	DTtransac - DTtransform	DTlaisaire - DTtransform	DTlaisaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisaire - PDtransform	PDlaisaire - PDtransac
Z	-.366 ^a	-3.757 ^a	-3.294 ^a	-.237 ^a	-.153 ^b	-.095 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.714	.000	.001	.812	.879	.924

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

d. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional; Laisaire

– estilo laissez-faire

IPSS F - Test Statistics^c

	DTtransac - DTtransform	DTlaisaire - DTtransform	DTlaisaire - DTtransac	PDtransac - PDtransform	PDlaisaire - PDtransform	PDlaisaire - PDtransac
Z	-.032 ^a	-2.421 ^a	-2.679 ^a	-.961 ^a	-.233 ^a	-.035 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.975	.015	.007	.337	.816	.972

a. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

PD – Presidente de direção; DT – Diretora Técnica; Transac – estilo transacional; Transform – estilo transformacional;

Laisaire – estilo laissez-faire

Teste Mann-Whitney – Comparação da percepção do estilo de liderança, segundo colaboradores e diretoras técnicas e colaboradores e presidentes de direção

Ranks				
Cargo		N	Mean Rank	Sum of Ranks
PDLaisfaire	PD	6	45.92	275.50
	Colaborador	118	63.34	7474.50
	Total	124		

Test Statistics ^a	
	PDLaisfaire
Mann-Whitney U	254.500
Wilcoxon W	275.500
Z	-1.169
Asymp. Sig. (2-tailed)	.242

a. Grouping Variable: Cargo

Ranks				
Cargo		N	Mean Rank	Sum of Ranks
PDTransform	PD	6	96.92	581.50
	Colaborador	118	60.75	7168.50
	Total	124		

Test Statistics ^a	
	PDTransform
Mann-Whitney U	147.500
Wilcoxon W	7168.500
Z	-2.407
Asymp. Sig. (2-tailed)	.016

a. Grouping Variable: Cargo

Ranks				
Cargo		N	Mean Rank	Sum of Ranks
PDTransacion	PD	6	102.50	615.00
	Colaborador	118	60.47	7135.00
	Total	124		

Test Statistics^a

	PDTransacion
Mann-Whitney U	114.000
Wilcoxon W	7135.000
Z	-2.804
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005

a. Grouping Variable: Cargo

Ranks

Cargo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DTTransform PD	6	81.50	489.00
Colaborador	118	61.53	7261.00
Total	124		

Test Statistics^a

	DTTransform
Mann-Whitney U	240.000
Wilcoxon W	7261.000
Z	-1.329
Asymp. Sig. (2-tailed)	.184

a. Grouping Variable: Cargo

Ranks

Cargo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DTTransacion PD	6	88.75	532.50
Colaborador	118	61.17	7217.50
Total	124		

Test Statistics^a

	DTTransacion
Mann-Whitney U	196.500
Wilcoxon W	7217.500
Z	-1.841
Asymp. Sig. (2-tailed)	.066

a. Grouping Variable: Cargo

Ranks				
Cargo		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DTLaisfaire	PD	6	33.92	203.50
	Colaborador	118	63.95	7546.50
	Total	124		

Test Statistics ^a	
	DTLaisfaire
Mann-Whitney U	182.500
Wilcoxon W	203.500
Z	-2.013
Asymp. Sig. (2-tailed)	.044

a. Grouping Variable: Cargo

APÊNDICE I – Regressão Linear Múltipla

Regressão Linear Múltipla entre liderança e satisfação profissional

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
satisfacaoglobal	3.5895	.58641	118
PDlaisfaire	3.0424	.78513	118
PDtransform	3.4294	.84813	118
PDtransac	3.3263	.81545	118
DTlaisfaire	2.9661	.78008	118
DTtransform	3.6709	.76902	118
DTtransac	3.5607	.75945	118

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.826 ^a	.682	.665	.33946	1.809

a. Predictors: (Constant), DTtransac, PDlaisfaire, PDtransform, DTlaisfaire, PDtransac, DTtransform

b. Dependent Variable: satisfacaoglobal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.442	6	4.574	39.689	.000 ^a
	Residual	12.791	111	.115		
	Total	40.233	117			

a. Predictors: (Constant), DTtransac, PDlaisfaire, PDtransform, DTlaisfaire, PDtransac, DTtransform

b. Dependent Variable: satisfacaoglobal

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	PDlaisfaire	PDtransform	PDtransac	DTlaisfaire	DTtransform	DTtransac
1	1	6.839	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.056	11.030	.00	.18	.01	.01	.19	.02	.01
	3	.050	11.714	.03	.03	.06	.05	.06	.02	.02
	4	.027	15.839	.82	.02	.00	.00	.17	.01	.02
	5	.017	19.946	.12	.74	.03	.02	.56	.03	.03
	6	.008	29.841	.01	.01	.53	.50	.00	.10	.12
	7	.003	46.086	.01	.00	.37	.42	.01	.82	.82

a. Dependent Variable: satisfacaoglobal

Regressão Linear Múltipla entre FAC e satisfação profissional

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
satisfacaoglobal	3.5895	.58641	118
FACDTtotal	3.8870	.77866	118
FACPDtotal	3.7006	.87640	118

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.749 ^a	.561	.554	.39181	.561	73.537	2	115	.000

a. Predictors: (Constant), FACPDtotal, FACDTtotal

b. Dependent Variable: satisfacaoglobal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.578	2	11.289	73.537	.000 ^a
	Residual	17.655	115	.154		
	Total	40.233	117			

a. Predictors: (Constant), FACPDtotal, FACDTtotal

b. Dependent Variable: satisfacaoglobal

APÊNDICE J – Grelha de categorização

Antiguidade	<p>IPSS A: <i>Estou há 20 anos. Eu era o dinamizador e não presidente porque havia uma figura que era de cá, morava cá, vivia cá e era o presidente, mas foi um mandato ou dois, só. Desde então tenho sido eu o presidente.</i></p> <p>IPSS B: <i>Há cerca de 3 anos...mas antes fiz parte da assembleia desta instituição como suplente</i></p>
Competências	<p>IPSS A: <i>...uma competência muito importante é preciso ser teimoso, muito perseverante, muito objetivo, e muita vontade de fazer coisas. E ter uma capacidade de dialogar e não ser muito tolerante, embora as pessoas digam que a tolerância é muito bom, mas quando se lida num meio como este a tolerância tem de ser quanto baste. Para conseguir gerir muita coisa.</i></p> <p>IPSS B: <i>As competências que o presidente tem sobre a legislação são suficientes para exercer essas funções, os poderes que lhe dão são suficientes. Eu aqui não faço nada sem ouvir a direção. O presidente para ser presidente de uma associação tem de gostar daquilo que faz. Tem de gostar da instituição, tem de gostar das pessoas, tem de gostar do bem-estar das pessoas, tem de gostar de chegar a um sítio e sentir-se orgulhoso por ouvir dizer que o sítio onde trabalhamos tem isto e aquilo...</i></p>
Formação	<p>IPSS A: <i>Eu trago uma formação profissional, porque eu era gestor, não era licenciado mas pertencia aos quadros...portanto lá é que adquiri toda a experiência de...organização, funcionamento, liderança...</i></p> <p>IPSS B: <i>Foi a experiência de vida. Eu tenho a 4.ª classe. Vim de uma família pobre mas trabalhadora, honesta. Eu trabalhei no campo, fui para a tropa, na tropa tirei a carta e depois de vir da tropa tive um sonho de formar uma empresa. Hoje tenho 28 trabalhadores a meu cargo. Tenho 2 empresas que felizmente resistiram à crise e continuamos a ter trabalho.</i></p>
Razões	<p>IPSS A: <i>objetivamente nenhuma. Objetivamente, no tempo em que eu vim para aqui havia um senhor na Segurança Social que andou por aí a semear Centros de Dia e como pertencíamos a um grupo que eu e ele dinamizávamos...perguntou-me se eu não queria fazer aqui um Centro de Dia...e eu meti mãos à obra. Aceitei esse desafio e hoje digamos que é este mundo que aqui está. ...quando me meti nisto, é sempre a vontade de fazer coisas...quer dizer...sou uma pessoa que quando estou parado, a minha mulher me pergunta o que é que eu estou a pensar agora. De maneira que aqui isto avança porque nós estamos sempre a pensar e fazer coisas.</i></p> <p>IPSS B: <i>Foram as circunstâncias que a instituição estava a atravessar... porque eu via que as pessoas estavam à frente desta instituição não tinham experiência de vida, própria para levar esta instituição para a frente... por gostar de fazer as coisas andarem para a frente.</i></p>
História de vida	<p>IPSS A: <i>Claramente. O meu pai era um homem daqui, era um comerciante. Era um homem que comprava quase para dar não para vender porque não lhe pagavam. De maneira que eu sofria muito esse lema de ir fazendo casas para os outros e ir recebendo...Ainda sou do tempo em que os empregados recebiam as comedorias...que vinham das casas agrícolas, que eram o azeite, o trigo e o milho...e eles pagavam ao meu pai por aí...e havia a partilha. E eu fui ganhando ao longo dos anos essa...diria a vocação do meu pai de...ajudar os outros...era um homem que podia ter sido rico e nunca foi!</i></p>

	<p>IPSS B: ...a experiência de vida que eu tinha e com a vontade também de ajudar os outros, porque eu vim do nada, na minha infância e jovem...sabe que nestas terras pequenas quando havia os namoricos, aquele que não tinha profissão era passado sempre para o lado. Eu vivi essa situação e hoje faz-me impressão essa situação, não sou rico mas vivo desafogado, e faz-me impressão isso. Eu posso dizer que na minha empresa tenho pessoas do mais baixo nível que pode haver. Tenho três irmãos que vêm de uma família do mais pobre que existe, que eram 7 ou 8 filhos, um mal consegue escrever e fazer guias. E perguntam-me como tenho aquele indivíduo a trabalhar. Tenho porque ele é um desgraçado. Portanto os meus filhos já não têm essa sensibilidade, já não viveram da mesma maneira. Ainda me lembro que quando o meu pai me comprou uma bicicleta fiquei todo contente, hoje já não dão valor a nada.</p>
Filantropia: ambiente externo e interno	<p>IPSS A: Se por um lado o ambiente externo se revela favorável pela divulgação e imagem, por outro lado, o mesmo é desfavorável sobretudo pela localização geográfica já que estamos sediados em meio rural um pouco distante da cidade. Têm sido necessárias muita sensibilização e muita persistência. Vamos conseguindo alguns resultados como donativos pontuais e o voluntariado. O ambiente interno revela-se favorável mas também aqui é necessário um trabalho muito próximo das pessoas. Os colaboradores compreendem a missão, visão e valores da instituição e "vestem a camisola" pela causa.</p> <p>"E eu fui ganhando ao longo dos anos essa...diria a vocação do meu pai de...ajudar os outros..."</p> <p>IPSS B: Eu estou aqui exatamente para ajudar. Eu sinto apoio das pessoas, eu estou aqui exatamente por uma causa, por aqueles que têm menos, por aqueles que precisam. A minha mãe já faleceu mas também estive aqui nesta instituição e portanto há muita gente que precisa. E a gente, quer queiramos quer não, quanto mais idade a gente vai tendo, vamos tendo mais sensibilidade para lidar com as pessoas. Quando somos jovens isso passa-nos ao lado...até pensamos que demoramos muito tempo a chegar lá...mas com o tempo a gente vai-se apercebendo que não é assim. Aqueles que mais precisam às vezes são os que têm menos ajuda. E portanto é uma causa...isto foi feito nesta lógica e eu estou aqui nesta lógica. Eu gosto de ajudar os outros... porque vim do nada e hoje vivo desafogado e senti na pele também os que custa às outras pessoas.</p> <p>"...a instituição não tinha dinheiro para arrancar com as obras...foram à Caixa Agrícola para fazer uma garantia...um não queria assinar... o outro... não queria...e ...Fui à Caixa Agrícola para fazer a garantia bancária"</p>
Altruísmo: ambiente externo e interno	<p>IPSS A: Sim, as pessoas conhecem a nossa instituição, conhecem a nossa causa e sabem que somos uma instituição aberta. Somos contactados por algumas pessoas que procuram fazer o bem, que buscam a sua própria felicidade na felicidade que promovem nos outros.</p> <p>Por isso é que está lá o meu nome à entrada. Aquilo é uma injustiça, fizeram aquilo mas eu não queria ali o meu nome, foi mesmo contra a minha vontade. Porque pôr ali o meu nome é uma coisa muito pesada, fazem de mim o dono disto e não quero ser dono de nada que não seja meu.</p> <p>IPSS B: ...há sempre pessoas que não gostam da gente. Há sempre pessoas que...eu perdi a junta de freguesia por esta instituição. Eu sempre fui muito rigoroso e continuo a ser. Eu nas contas e naquilo que é de rigor tem de ser de rigor. Eu tive aqui uma discussão com a nossa Diretora Técnica por causa de umas fardas para as funcionárias... Há sempre algumas críticas mas a maioria das pessoas apoia. E quando sentir que não tenho apoio também me vou</p>

	<i>embora. Não estou aqui só para dizer que sou cá presidente.</i>
Cooperação: ambiente externo e interno	<p>IPSS A: <i>Sim, já começa a existir a consciência de que não estamos sós e que sozinhos não conseguimos fazer nada. Já se nota a preocupação de unir esforços quer no ambiente externo quer no ambiente interno.</i></p> <p><i>Porque a mim, quanto mais me chateiam, mais vontade me dá de provar que eles não são capazes de fazer nada e que eu faço. E é por aí talvez a grande força desta casa...é provar àqueles que não são capazes de fazer nada que só criticam que nós somos capazes de fazer alguma coisa que queiramos fazer. O lema desta casa é que nós aqui cultivamos a cultura do stress...nós aqui, o pessoal nunca tem descanso. Andamos sempre ou com projetos, ou com ideias...estamos sempre na expetativa de inovar.</i></p> <p>IPSS B: <i>Aqui dentro não existe dificuldades nenhuma, toda a gente coopera bem. Houve alguma dificuldade antes de termos o lar, não é que eu tenha alguma coisa contra alguém, não tenho, mas havia a ideia que as pessoas que estavam efetivas não queriam fazer determinadas situações, cooperar... E isso gerou uma crítica aí fora e que eu a muito custo consegui tirar... tive alguma dificuldade, mas depois de uma reunião com as trabalhadoras... há coisas que a gente tem de emendar, mas funciona bem. Há sempre alguma crítica mas em termos gerais funciona bem. E temos apoio da comunidade. Quando vim para aqui houve um senhor que deu 700 contos. Mesmo aqueles que podem pouco contribuem. Quando há um peditório, uma festa, as pessoas colaboram. Há sempre um ou outro, mas em geral colaboram.</i></p>
Direção geral	<p>IPSS A: <i>As direções nem todas são homogéneas, nem todas pensam da mesma maneira, nem todas pensam que isto é um ato de cidadania, não é uma obrigação...isto é em todo o lado e aqui também é assim. Isto é uma questão de cultura, é uma questão até... de preparação profissional que nós tivemos. Tivemos que andar sempre à procura de soluções para cumprir os objetivos que nos são impostos...nós temos que ser inovadores, temos que ser criativos, temos de procurar seja o que for, essa é a cultura que há aqui dentro. Nós, desde há muitos anos fazemos parcerias de projetos do que quer que nos apareça...aprendemos muito com a Santa Casa de Misericórdia de Santarém e com um parceiro de Lisboa...ganhamos muito experiência e muita vontade de fazer coisas. Somos parceiros da Fundação EDP, temos ali um parque geriátrico que foi de uma colaboração com a EDP. Vamos inaugurar uma sala de fisioterapia financiada pela Fundação EDP. Concorremos agora para uma sala para demências, meninos que têm muitas dificuldades, andamos atrás desse projeto há 7 anos. Vamos fazer também uma sala de ginástica...andamos sempre com ideias...</i></p> <p><i>Se for à administrativa e perguntar quais são os projetos ela diz-lhe, se for à diretora técnica também, se perguntar à psicóloga que está agora aí e entrou há pouco tempo, também já está metida nisso, e depois toda a envolvente, nós fazemos aqui atividades em que toda a gente trabalha.</i></p> <p>IPSS B: <i>É o presidente que resolve as situações. Articula com os outros diretores, mas é o presidente que coordena.</i></p>
Direção técnica	<p>IPSS A: <i>É a diretora técnica.</i></p> <p>IPSS B: <i>Temos uma diretora técnica e temos uma pessoa que é a chefe de pessoal, temos uma enfermeira e uma animadora a meio tempo. A enfermeira é que faz a medicação, ela é responsável pelo trabalho dela ninguém tem que intervir. A Chefe do pessoal articula tudo comigo...se é preciso fazer uma</i></p>

	<i>limpeza, fazer uma coisa aqui ou ali, articula comigo.</i>
Relação entre direções	<p>IPSS A: O prof. Martin chegou a uma conclusão...tudo funciona até chegar às relações com a diretora técnica. Quando chega à relação das direções com a diretora técnica, é necessário haver uma confiança muito grande entre estes dois níveis. E é preciso ter muita confiança porque elas por vezes começam a não dar informação, porque como estão cá sempre e as direções por vezes estão ausentes, o que não é o caso desta. E aqui, quando a diretora decide uma coisa, nós na direção não vamos dizer o contrário, porque é importante assegurar a liderança da diretora, senão ninguém a respeita.</p> <p>IPSS B: A relação é boa...teve uma altura em que estive um bocado agitada...sou muito rigoroso e aqui se uma pessoa é para entrar às 8h tem de entrar às 8h. Se por qualquer motivo não puder um dia, tudo bem, mas sistematicamente... e quem está no topo tem de dar o exemplo para baixo. A nossa Diretora técnica estava a meio tempo...a nossa relação até às eleições foi razoável...depois quando foi as eleições ela esteve do outro lado e a coisa piorou um bocado, mas depois até a passamos a tempo inteiro. Ela ainda estava a meio tempo noutra instituição e ela ficou sem tempo para conjugar tudo. E os horários são para ser cumpridos, cheguei a ter pessoas para falar com ela e ela não estava o que levantou alguns problemas. Falámos em reunião de direção, e ficou em ata que ela nunca chegava a horas. E depois acabou por ficar a meio tempo para poder conjugar as duas coisas. Mas de resto a relação é boa. A coisa corre mais ou menos normal... aqui sabe-se tudo...se uma pessoa entra 10 min mais tarde aqui sabe-se tudo.</p>
Admissão	<p>IPSS A: A instituição, tanto aqui na estrutura residencial como no Centro de Dia tem uma responsável. No Centro de Dia e Apoio Domiciliário é uma Psicóloga e na estrutura residencial é a Diretora Técnica. Portanto a família é recebida, se no CD é pela Psicóloga, se é aqui (ERPI) é recebida pela Diretora Técnica. Depois é entregue à parte de direção da instituição. Quanto aos recursos humanos o que fazemos é publicar que estamos a recrutar pessoas, depois temos uma grande cooperação e parceria com o Instituto de emprego, damos primazia às pessoas que vêm através do instituto de emprego. Por duas questões, uma de cooperação e parceria porque é importante que eles vão despejando as candidaturas que lá têm, depois porque há programas que nos facilitam muito a vida...há os CEI, os estímulos, há isso tudo. E depois quando as pessoas não têm qualquer dessas faculdades temos de selecionar e meter alguém...são entrevistadas...a diretora técnica faz a entrevista, eu se puder estar presente estou, senão está ela e a psicóloga. Depois, é entregue à coordenadora, digamos que é a chefe do ERPI que depois tem de dar informação mensal do desempenho dessa funcionária. Há uma coisa que nos falha ainda, é que devia haver o retorno da parte da empregada sobre a coordenadora. Ainda não há mas é para implementar. A coordenadora pode estar a dizer que a funcionária não presta para nada e a funcionária dizer que a coordenadora não lhe ensinou nada. Só não foi já feito porque temos muita coisa para fazer ao mesmo tempo.</p> <p>IPSS B: Quem recebe as pessoas é a diretora técnica. No caso dos funcionários, ela recebe, mas depois nós marcamos uma reunião e falamos com os funcionários. Os funcionários passa pela direção. Nós temos aí pessoas que vieram do desemprego e depois é preciso fazer noites e fazer turnos e o desemprego não permitia, passamos a contrato. Por isso admissão de pessoal é com a direção.</p> <p>Os utentes é com a diretora técnica. Existe um contrato, uma admissão, ela entrevista as pessoas, informa a direção que tem aquela pessoa naquela situação</p>

	<i>para entrar, assim que houver vaga entra.</i>
Supervisão	<p>IPSS A: <i>Existe uma pessoa responsável, faz o acolhimento e explica o trabalho. Aqui há coordenadora e chefe de equipa. Se a coordenadora não está tem de ser a chefe de equipa a explicar. Não ganham mais por isso mas têm mais responsabilidade.</i></p> <p>IPSS B: <i>Nós (direção) sabemos como o pessoal está a funcionar. Isto é uma casa em que o pessoal acha que há sempre pouco pessoal. Podem estar 3 ou 4 no mesmo sítio mas acham que é sempre pouco pessoal. E às vezes tem de se cortar e nós no fim do mês fazemos um ajuste. Vamos ver este mês ficaram não sei quantas folgas por gozar, vai-se tirar uma pessoa daqui para dar folga a uma dali e tem de se ajustar o horário. E ajusta-se e funciona. É a própria direção que articula isso com a chefe de serviço e com a Diretora técnica.</i></p>
Partilha de informação	<p>IPSS A: <i>Obrigatoriamente há uma reunião de equipa de quinze em quinze dias com a Diretora Técnica. E eu e a direção fazemos com elas reuniões periódicas, onde pode ser com um jantar, como ir a Lisboa à revista em que elas pagam 1 € e nós pagamos o resto. Fazemos com todas as funcionárias.</i></p> <p><i>A diretora técnica é responsável por toda a gente. Ela tem toda a gente. Ela reúne semanalmente.</i></p> <p>IPSS B: <i>Equipas não há mas trabalha-se em equipa. Pode estar uma senhora no lar a dar banhos, mas o serviço está mais ou menos ajeitado e a senhora que está na lavandaria está aflita ela vai lá dar uma ajuda, elas trabalham em equipa. E temos bom ambiente de trabalho.</i></p>
Exercício de liderança	<p>IPSS A: <i>Isso é o maior problema desta casa...Porque não se sabe quem é o líder. Em termos normais isto funciona da seguinte maneira: A diretora técnica é a líder e cada vez mais está a ser preparada para isso. O tesoureiro não vem cá mas controla tudo em casa, o tesoureiro vem aqui só por chamada mas ele tem todo o controlo financeiro em casa. E depois a questão da liderança...esta casa sempre se habituou a que o presidente faça, toda a gente. Morre uma pessoa, telefonam para o presidente e o presidente vem cá...porque não sabem para quem hão de ligar. É preciso fazer isto, é preciso fazer aquilo, é o presidente, não é o presidente, é o senhor flano tal...e quando se fala que isto cresceu, cresceu às custas do senhor presidente. Mas vamos à liderança...no real a diretora técnica é a responsável pela gestão disto. O que é a gestão da diretora técnica? é a gestão dos recursos humanos e a gestão dos resultados. Nós direção somos responsáveis pelos resultados financeiros, resultados técnicos. Porque se isto não estiver cheio não há resultados esperados. Por isso, as instruções que há a toda a gente sem exceção, todo o funcionário sabe que tem de trabalhar para arranjar utentes. Portanto a diretora técnica sabe que tem de trabalhar para arranjar utentes. A cozinha sabe que tem de trabalhar para arranjar utentes. E isto não é gestão partilhada, é responsabilidade partilhada. Porque elas sabem que se não tivermos utentes aqui à medida das necessidades e resultados tem de se fechar e perdem o trabalho. E sabem disto. Depois temos a liderança efetiva. As pessoas aqui habituaram-se tanto a que eu resolva...que eu tenho capacidade de resolver, é coisa que reconheço em mim, é muita perseverança e capacidade de resolver e se conseguir resolver num segundo não resolvo em dois, porque profissionalmente fui preparado para não haver impossíveis e para conseguir as coisas o mais rapidamente possível, porque cada minuto que a gente perdesse a pôr uma questão no ar perdiam-se milhares de contos. Enquanto por exemplo um administrativo ou um contabilista é capaz de perder um dia à procura de um tostão. A mentalidade desse não é a mesma que a minha, é o que eu digo ao tesoureiro, tu foste preparado para perder um dia à procura de um tostão e eu fui</i></p>

	<p><i>preparado para não perder um segundo por causa de um tostão. Mas ainda não chegámos ao final da liderança...isso é um problema. Digamos que em termos normais e de organigrama a diretora técnica é funcionalmente a responsável.</i></p> <p><i>IPSS B: É o presidente. Eu quando entrei apresentei na assembleia projetos, o alargamento do lar, o jardim, é preciso ter uma liderança de dizer assim: as coisas vão andar para a frente. E as pessoas sentirem que a pessoa que está à frente disto tem liderança para as coisas andarem.</i></p> <p><i>E em relação a liderança não a (diretora técnica) veem como líder. Qualquer problema que haja...A diretora técnica é vista como diretora técnica, ninguém se intromete no trabalho dela desde que não haja reclamação...Não é vista como líder e tem a desvantagem de não ser da terra. Ela para já não é de cá... quem conhece as pessoas e os costumes somos nós que estamos aqui na terra, nós é que sabemos o que é que eles gostam, o que é que fazem... e portanto eu sou sempre visto como o pai desta instituição.</i></p>
Expectativas do líder face aos liderados	<p><i>IPSS A: não fazemos nada que não seja explicado à funcionária antes de ela ir para a rua. Que é para elas não dizerem lá fora que não sabem. ... primeiro qualidade é o que se exige e é sinal que somo agradados pelo cliente e temos essas manifestações, depois seriedade, depois trabalho em equipa também é muito importante. Depois partilhar, o serviço uma com a outra, explica-se porque é assim, depois muita confiança. Porque as funcionárias são a família que os utentes não têm, é a elas que eles contam segredos por isso também é preciso sigilo profissional. E outra coisa que é muita dedicação à casa.</i></p> <p><i>IPSS B: A maior colaboração que podem dar é que não haja reclamações dos utentes. Que as pessoas se sintam bem. Que a gente vá lá para fora e ouça: afinal as empregadas são 5 estrelas. Falam-nos bem, tratam-nos bem...</i></p>
Expectativas dos liderados face à instituição	<p><i>IPSS A: Já temos respostas para isso...porque o inquérito que aplicámos assim o disse. Portanto todas as necessidades de funcionamento estão satisfeitas. Acima dos 80%, ou seja, desde as condições de trabalho, equipamento, temos toda a gente satisfeita. Agora há uma coisa que elas dizem que é tou-me marimbando para a instituição. Estou aqui para ganhar dinheiro, estou aqui para cumprir as minhas obrigações. E isto é dramático. Isto tem de levar uma volta...a gente trata-as de uma maneira...que se eu chamar uma ou duas e você perguntar o que acham desta casa há pessoas que nem pensam sair daqui e até fora do horário ca ficam porque gostam muito de aqui estar. Mas as novas que vêm só porque não têm de estar, porque senão estavam em casa, ainda não sentem isso.</i></p> <p><i>IPSS B: Esperam muita coisa...esperam que eu lhes aumente os ordenados. Esperam que as coisas melhorem, porque se a instituição estiver bem financeiramente, com as contas em dia, que as coisas funcionem bem, com certeza que é melhor para toda a gente. É isso que espera quem está aqui a trabalhar. Não estão a trabalhar por vício, por gostarem de estar aqui a trabalhar, embora até tenhamos algum voluntariado, que era coisa que não havia e já vamos tendo. Por isso as trabalhadoras não podem estar só agarradas ao ordenado, eu também estou aqui voluntário.</i></p>
Influência da satisfação no desempenho profissional	<p><i>IPSS A: Claramente que sim. Se eles não estiverem motivados, claramente que sim. Nós tivemos um problema aqui na cozinha gravíssimo porque elas andavam insatisfeitas porque a lei decretou que fossem aumentados os vencimentos mais baixos, o salário mínimo, mas não tinham de ser aumentados os outros, e foi-lhes explicado mas elas não perceberam. Eu passo, cumprimento todas com um beijinho, o tratamento aqui é esse, trato todas de igual forma, menos a uma porque não é beijoqueira, não gosta de cumprimentar ninguém. E então as senhoras andavam aborrecidas, sem vontade de trabalhar, diziam a toda a gente</i></p>

	<p><i>mas não me diziam a mim, não diziam no sítio certo. Elas, a primeira coisa que tinham de fazer era dizer à diretora que queriam falar com o presidente.</i></p> <p><i>IPSS B: Influencia. As pessoas reclamavam muito quando entrámos. Havia pessoas muito insatisfeitas. Havia pessoas com algum egoísmo, e a pouco e pouco, foram-se apercebendo que mesmo estando efetiva poderia ser despedida por justa causa. E eu costumo dizer, quem não colaborar comigo também não conta. Eu nunca disse que não a uma empregada, mas também espero que quando é preciso estejam disponíveis. Isto estava um bocado abandonado, e também é preciso que as funcionárias sintam apoio. Havia muitas intrigas...mas hoje já não há esses problemas.</i></p>
Fatores de satisfação profissional	<p><i>IPSS A: A questão financeira é fundamental. Mas o que eu acho que é uma das coisas fundamentais é o ambiente de trabalho, o clima de trabalho, isso é fundamental e a gente trabalha muito isso, mas ainda assim os resultados dos questionários não são muito satisfatórios porque nesse parâmetro ficámos a 70% e não me satisfaz. Nós fazemos atividades de grupo com a psicóloga, duas vezes por mês, com várias temáticas. Agora a última foi sobre o riso. E trabalhamos com elas a integração de outras funcionárias.</i></p> <p><i>IPSS B: Olhe, os aspetos mais importantes é o dinheiro. Quando toda a gente recebe o ordenado a tempo e a horas e que as coisas funcionam, e têm as suas regalias, que eu tenho dito sempre isto às senhoras...isto aqui é o maior empregador das senhoras. Faz algum sentido que haja satisfação, que elas andem satisfeitas. E costumo dizer o seguinte: quem não andar satisfeito por algum motivo, vale mais ir-se embora. Se eu andar a trabalhar de má vontade numa instituição, se não gosto de cá trabalhar...então chega-se ao pé do presidente e da direção e diz.</i></p> <p><i>Todas as nossas trabalhadoras estão a contrato ou então estão efetivas pois todas têm de poder fazer os mesmos horários.</i></p>
O papel da liderança na satisfação	<p><i>IPSS A: Decisivamente. E nos dois casos, tanto eu como a diretora técnica. Ela é uma pessoa que lidera pelo consenso, não é pelo medo. Não sei dizer se esta maneira é melhor se é pior. Nós aqui pedimos sempre que deem ideias para melhorar isto e o que é que acha que fazer? Não dão...falam muito na casa de banho mas quando é preciso não dão ideias nenhuma.</i></p> <p><i>IPSS B: As funções da diretora técnica estão limitadas. Por norma quem faz os horários é a diretora técnica, logo ela é sempre a má da fita. E em relação a liderança não a veem como líder.</i></p> <p><i>Sim, a liderança influencia muito a satisfação dos colaboradores. Eu fui a outras instituições para ver como as coisas funcionavam, para saber como lidar com as pessoas.</i></p>